

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUCIANA DA SILVA BERTOSO

A COCRIAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO NO SETOR
DE VESTUÁRIO

CURITIBA

2017

LUCIANA DA SILVA BERTOSO

A COCRIAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO NO SETOR DE VESTUÁRIO

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Design, no Programa de Pós-graduação em Design, Setor de Artes, Comunicação e Design, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Adriano Heemann

CURITIBA

2017

Catálogo na publicação
Mariluci Zanela – CRB 9/1233
Biblioteca de Ciências Humanas e Educação - UFPR

Bertoso, Luciana da Silva

A cocriação como estratégia de inovação no setor de vestuário /
Luciana da Silva Bertoso - Curitiba, 2017.

140 f.; 29 cm.

Orientador: Adriano Heemann

Dissertação (Mestrado em Design) – Setor de Artes,
Comunicação e Design da Universidade Federal do Paraná.

1. Vestuário - Aspectos sociais. 2. Design centrado no usuário.
3. Design têxtil – Inovação. 4. Cocriação. I. Título.

CDD 746.043



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
Setor ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN
Programa de Pós Graduação em DESIGN
Código CAPES: 40001016053P0

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em DESIGN da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **LUCIANA DA SILVA BERTOSO**, intitulada: "**A Co-criação como Estratégia de Inovação no Setor de Vestuário**", após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua

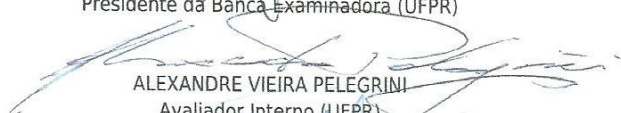
APPROVAÇÃO

CURITIBA, 06 de Março de 2017.



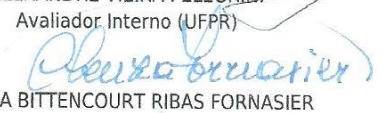
ADRIANO HEEMANN

Presidente da Banca Examinadora (UFPR)



ALEXANDRE VIEIRA PELEGRINI

Avaliador Interno (UFPR)



CLEUZA BITTENCOURT RIBAS FORNASIER

Avaliador Externo (UEL)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu falecido pai Nivaldo, que foi o meu maior apoio para buscar novos desafios.

AGRADECIMENTOS

A Deus primeiramente, por sempre guiar meus caminhos e me dar forças para concluir esta etapa da minha vida.

Ao Programa de Pós Graduação em Design pelo suporte durante o mestrado.

Ao meu orientador Prof. Dr. Adriano Heemann pela confiança, dedicação e autonomia concedida. À Profª Drª Cleusa Fornasier por me aconselhar, inspirar e colaborar na minha trajetória acadêmica. Ao Prof. Dr. Alexandre Pelegrini pelas correções e considerações que contribuíram para a conclusão desta dissertação.

Às empresas Camiseteria e Re-Roupa pela abertura e atenção no estudo de casos.

À minha mãe Sebastiana, que me incentiva, apoia e inspira.

Ao Rafael Neves, pelo companheirismo, suporte no estudo de casos com as entrevistas e vídeos, por suas revisões e por ouvir sempre minhas reflexões durante a pesquisa.

Às amigas que ganhei no mestrado, Ludmila, Marcele e Katsuk, por tudo que compartilhamos nesses dois anos.

A todos, muito obrigada.

RESUMO

O presente estudo aborda os processos de inovação no setor de vestuário, por meio da inovação aberta, com recorte no segmento de confecção e no mercado consumidor. O objetivo desta pesquisa é descrever como a cocriação constitui estratégia de inovação para o setor de vestuário. Para isso, realizou-se primeiramente uma pesquisa bibliográfica sobre os temas: setor de vestuário, inovação e cocriação, com intuito de esclarecer termos e conceitos e descobrir as ênfases e lacunas. Os principais resultados foram sintetizados em um quadro do referencial teórico, que foi comparado com os dados empíricos coletados em um estudo de casos múltiplos em duas empresas de vestuário nacional, localizadas no Rio de Janeiro: o Camiseteria (Caso 1) e o Re-Roupa (Caso 2). A abordagem da pesquisa foi predominantemente qualitativa e os procedimentos técnicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental em conteúdo da internet, observação direta e participante e entrevistas parcialmente estruturadas. O Caso 1 apresentou uma comunidade *online* de camisetas que cocria com os usuários/consumidores por meio do *crowdsourcing*. Já o caso 2 retratou um serviço de *upcycling* de vestuário, com oficinas de customização. Ambas as empresas engajam os usuários/consumidores e geram experiências pela cocriação. A discussão aponta que o uso da cocriação no processo de desenvolvimento de produtos gera benefícios tanto para as empresas, que dispõem de um fator que potencializa vendas e competitividade, quanto para os usuários que participam do processo, esses recebem participação nos lucros (Camiseteria) ou obtêm produtos customizados (Re-Roupa). Com isso conclui-se que a cocriação pode contribuir para geração de valor na organização e diferenciação no mercado.

Palavras-chave: Setor de vestuário. Inovação. Colaboração. Cocriação. Design.

ABSTRACT

The present study approaches the processes of innovation in the clothing industry, through open innovation, with focus on the clothing production and the consumer market. The aim of this research is to describe how co-creation can become an innovation strategy for the clothing industry. For this purpose, a bibliographical research was carried out on the themes: clothing, innovation and co-creation, with the purpose of clarifying terms and concepts and discovering the emphases and gaps. The main results were synthesized in a theoretical framework, which was compared to the empirical data collected in a multiple case study in two brazilian clothing companies located in Rio de Janeiro: Camiseteria (Case 1) and Re-Clothing (Case 2). The approach of this research was predominantly qualitative and the technical procedures used were: bibliographic research, documentary research on internet content, direct observation and participant, and partially structured interviews. Case 1 presented an T-shirt community online that co-creates with users/consumers through crowdsourcing. And Case 2 depicted an service upcycling clothing, with customization workshops. Both companies engage users/consumers and generate experiences through co-creation. The discussion suggests that the use of co-creation in the product development process generates benefits as much for companies, which have a factor that boosts sales and competitiveness, as for users who participate in the process. They receive profit sharing (Camiseteria) or get customized products (Re-Roupa). The study concludes that co-creation can contribute to value generation in the organization and market differentiation.

Keywords: Clothing Industry. Innovation. Collaboration. Co-creation. Design.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| FIGURA 1- CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO E SEGMENTOS ABORDADOS NESTE ESTUDO. | 16 |
| FIGURA 2 -TRANSFORMAÇÕES NA INOVAÇÃO | 18 |
| FIGURA 3- DELIMITAÇÃO DA PESQUISA | 22 |
| FIGURA 4 – ESTRUTURA DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 24 |
| FIGURA 5 – ESTRUTURA DO SUBCAPÍTULO SETOR DE VESTUÁRIO | 25 |
| FIGURA 6- CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO | 27 |
| FIGURA 7- ARTIGOS FABRICADOS AO LONGO DA CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO | 27 |
| FIGURA 8- ESTRUTURA DE PRODUÇÃO DO SEGMENTO DE CONFECÇÃO | 28 |
| FIGURA 9– SISTEMA DE INFORMAÇÃO OPERACIONAL DO DESIGN | 34 |
| FIGURA 10 – ESTRUTURA DO SUBCAPÍTULO INOVAÇÃO | 40 |
| FIGURA 11- MODELO SIMPLIFICADO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO. .. | 40 |
| FIGURA 12- QUESTÕES FUNDAMENTAIS NA FASE DE SELEÇÃO | 41 |
| FIGURA 13- QUESTÕES FUNDAMENTAIS NA FASE DE IMPLEMENTAÇÃO | 42 |
| FIGURA 14- FATORES-CHAVE PARA A GESTÃO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO | 49 |
| FIGURA 15 - INOVAÇÃO E AS NECESSIDADES PESSOAIS | 50 |
| FIGURA 16 - ESCADA DA GESTÃO DO DESIGN | 52 |
| FIGURA 17- SEQUENCIA DO PROCESSO DE INOVAÇÃO PELA ABORDAGEM INCREMENTALISTA EM CASO DE INOVAÇÕES DE PRODUTO E PROCESSO | 53 |
| FIGURA 18 – ESTRUTURA DO SUBCAPÍTULO COCRIAÇÃO | 60 |
| FIGURA 19 – MODELO 3C DE COLABORAÇÃO | 61 |

| | |
|--|-----|
| FIGURA 20- O PRINCÍPIO CENTRAL DA COCRIAÇÃO | 64 |
| FIGURA 21- ETAPAS DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO DE VESTUÁRIO NA WACOAL QUE UTILIZOU-SE A COCRIAÇÃO COM OS CLIENTES | 66 |
| FIGURA 22 – O PROCESSO DE CODESIGN | 71 |
| FIGURA 23- FLUXO DAS ATIVIDADES | 80 |
| FIGURA 24- CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO DA PESQUISA | 81 |
| FIGURA 25- RESULTADOS DA RBS | 82 |
| FIGURA 26- RELAÇÕES DAS TÉCNICAS DE PESQUISA COM OS OBJETIVOS DA PESQUISA | 87 |
| FIGURA 27- TEMPLATE PARA CRIAÇÃO DA ESTAMPA | 97 |
| FIGURA 28 – EXEMPLOS DE CAMISETAS VENDIDAS NO CAMISETERIA | 98 |
| FIGURA 29 – MALHA | 99 |
| FIGURA 30- OFICINA RE-ROUPA, IED E FARM | 104 |
| FIGURA 31 – COLEÇÃO COCRIADA COM AS MARCAS RESIDENTES DA MALHA | 104 |
| FIGURA 32- OFICINA RE-ROUPA | 106 |
| FIGURA 33 – NUVEM DE PALAVRAS SUBCATEGORIAS | 109 |
| FIGURA 34– RELAÇÃO DA COCRIAÇÃO NO ESTUDO EMPÍRICO COM O MODELO 3C | 114 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| TABELA 1- SEGMENTOS DE SERVIÇOS E FUNÇÕES CORPORATIVAS ... | 26 |
| TABELA 2-INOVAÇÕES EM ESTUDO DO SETOR DE VESTUÁRIO DE SC. | 46 |
| TABELA 3- INOVAÇÕES EM ESTUDO DO SETOR DE VESTUÁRIO PR..... | 47 |
| TABELA 4- RBS ANAIS DO COLÓQUIO DE MODA | 83 |
| TABELA 5- TEMAS DOS ARTIGOS CORRELACIONADOS COM A DISSERTAÇÃO..... | 83 |
| TABELA 6 – CATEGORIAS DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS | 90 |
| TABELA 7 – CATEGORIAS DE ANÁLISE DO CONTEÚDO DA INTERNET... | 91 |
| TABELA 8- SUBCATEGORIAS IDENTIFICADAS NO CASO 1 | 95 |
| TABELA 9- SUBCATEGORIAS IDENTIFICADAS NO CASO 2 | 103 |
| TABELA 10 – SUBCATEGORIAS ENCONTRADAS NAS ENTREVISTAS ... | 108 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| QUADRO 1- SETORES DA CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO | 26 |
| QUADRO 2 – DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DE VESTUÁRIO | 31 |
| QUADRO 3- ETAPAS DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO DE VESTUÁRIO..... | 35 |
| QUADRO 4- INTERESSES ENVOLVIDOS NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS..... | 36 |
| QUADRO 5- CATEGORIAS DE INOVAÇÕES E AS INOVAÇÕES NO SETOR DE VESTUÁRIO | 45 |
| QUADRO 6- RECOMENDAÇÕES PARA MELHORIA DA GESTÃO DA INOVAÇÃO NO SETOR DE VESTUÁRIO | 48 |
| QUADRO 7- IMPACTO DO PROCESSO DE DESIGN NA INOVAÇÃO | 51 |
| QUADRO 8- CONTRASTES ENTRE PRINCÍPIOS DA INOVAÇÃO FECHADA E ABERTA..... | 56 |
| QUADRO 9- AS VANGENS E DESAFIOS DA INOVAÇÃO ABERTA | 58 |
| QUADRO 10- REFERENCIAL TEÓRICO DA DISSERTAÇÃO..... | 76 |
| QUADRO 11 – APLICAÇÃO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO..... | 89 |
| QUADRO 12 – COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS CASO 1 | 95 |
| QUADRO 13 – COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS CASO 2..... | 102 |
| QUADRO 14- COMPARAÇÃO DOS CASOS | 107 |
| QUADRO 15 – PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO E COCRIAÇÃO | 111 |
| QUADRO 16- SÍNTESE DOS RESULTADOS TÉORICOS E EMPÍRICOS .. | 116 |
| QUADRO 17 – RESULTADOS E OBJETIVOS ALCANÇADOS | 121 |

| | |
|--|-----|
| QUADRO 18 – COMO A COCRIAÇÃO CONSTITUI ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO PARA O SETOR DE VESTUÁRIO | 121 |
|--|-----|

LISTA DE SIGLAS

| | |
|--------|--|
| ABIT | Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção |
| CGEE | Centro de Gestão e Estudos Estratégicos |
| DNP | Desenvolvimento de Novos Produtos |
| P&D | Pesquisa e Desenvolvimento |
| RBS | Revisão Bibliográfica Sistemática |
| RBN | Revisão Bibliográfica Narrativa |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |
| SENAI | Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 16 |
| 1.1. PROBLEMA DE PESQUISA | 20 |
| 1.2. OBJETIVO GERAL | 20 |
| 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 20 |
| 1.4. JUSTIFICATIVA | 20 |
| 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO..... | 21 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 24 |
| 2.1 SETOR DE VESTUÁRIO | 24 |
| 2.1.1 Cadeia produtiva têxtil e de confecção | 25 |
| 2.1.2 Confecção de vestuário | 28 |
| 2.1.3 Mercado de vestuário e competitividade | 36 |
| 2.2 INOVAÇÃO | 39 |
| 2.2.1 O processo de inovação | 40 |
| 2.2.2 A inovação no setor de vestuário..... | 45 |
| 2.2.3 Design e estratégia de Inovação | 49 |
| 2.2.4 Inovação aberta | 54 |
| 2.3 COCRIAÇÃO | 60 |
| 2.3.1 Colaboração | 60 |
| 2.3.2 O fenômeno (processo) da cocriação..... | 63 |
| 2.3.3 Codesign..... | 67 |
| 2.3.4 O papel do usuário | 71 |
| 2.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 74 |
| 3 MÉTODO..... | 78 |
| 3.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA..... | 80 |
| 3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE CASO | 84 |
| 3.3 PROTOCOLO DE COLETA DE DADOS | 85 |
| 3.4 COLETA DE DADOS | 85 |
| 3.5 AVALIAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 88 |
| 3.5.1 Análise de conteúdo nas entrevistas, observações e pesquisa na internet..... | 88 |
| 4. RESULTADOS..... | 90 |

| | |
|--|------------|
| 4.1 CAMISETERIA..... | 91 |
| 4.1.2 Análise de conteúdo da internet e observações - Caso 1..... | 96 |
| 4.2 RE-ROUPA | 98 |
| 4.2.1 Análise de conteúdo nas entrevistas – Caso 2..... | 99 |
| 4.1.2 Análise de conteúdo da internet e observações - Caso 2..... | 103 |
| 4.3 COMPARAÇÃO DOS CASOS | 106 |
| 5. DISCUSSÃO | 110 |
| 6. CONCLUSÃO..... | 119 |
| REFERÊNCIAS..... | 123 |
| GLOSSÁRIO..... | 128 |
| APÊNDICE 1 – PILOTO | 130 |
| APÊNDICE 2 – RESUMO DOS ARTIGOS DA RBS NOS ANAIS DO COLÓQUIO DE MODA..... | 134 |
| APÊNDICE 3- PROTOCOLO DE COLETA DE DADOS | 135 |
| APÊNDICE 4- PERGUNTAS DA ENTREVISTA | 140 |

1 INTRODUÇÃO

Este estudo aborda os processos colaborativos na área do design no setor de vestuário e seu mercado, com enfoque nos processos de cocriação como estratégia de inovação. O setor de vestuário encontra-se na cadeia produtiva têxtil e de confecção, que contempla todo o processo de produção, desde a extração da matéria prima até a sua comercialização no mercado. Seus segmentos se subdividem em: produção da matéria prima, fiação, tecelagem, beneficiamento/acabamento, confecção e mercado (COSTA; ROCHA, 2009) como ilustrado na Figura 1.

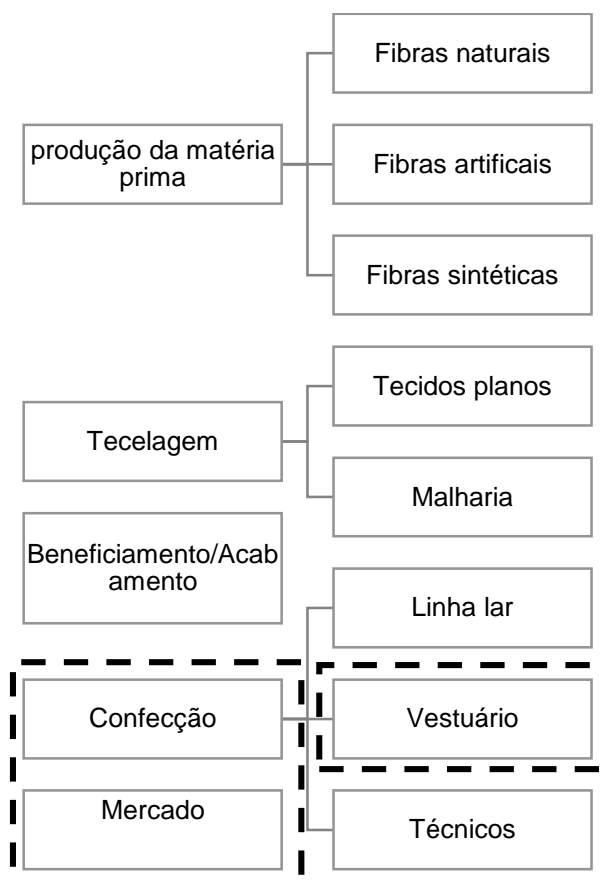


FIGURA 1- CADEIA PRODUTIVA TÊXIL E DE CONFECÇÃO E SEGMENTOS ABORDADOS NESTE ESTUDO.

FONTE: adaptado de COSTA e ROCHA (2009)

No segmento de confecção encontra-se a linha lar (cama, mesa, banho, decoração e limpeza), os produtos técnicos (filtros de algodão, componentes para o interior de automóveis, embalagens, etc.) e o vestuário, que está em

ligação mais direta com o mercado consumidor (RECH, 2006; COSTA; ROCHA, 2009).

As marcas de vestuário, em um parâmetro global, passaram por transformações. Valores intangíveis, como foco na experiência com o consumidor, passaram a ser considerados no desenvolvimento de produtos e serviços, baseando-se em novas exigências do mercado de produzir, vender, comunicar e distribuir (GOMEZ *et al.*, 2012).

O setor de vestuário, de acordo com Gomez *et al.* (2012), passa por uma nova concepção de tempo, tendo que rever seus valores e os pilares em que é fundamentado, que são: efemeridade, esteticismo e individualismo, que estimulam a concepção de produtos de vestuário de forma rápida e conduzem muitas marcas a produzirem apenas peças com valores estéticos agradáveis ao consumidor naquele momento, mas não conduzem a uma relação de pertencimento com a marca. Entretanto, o consumidor busca “construir sua própria individualidade através dos produtos de moda” (GOMEZ *et al.*, 2012, p. 142). As marcas devem focar-se na experiência com o usuário e na criação de estilos de vida para se manterem competitivas.

Visto que o mercado transforma-se continuamente, os setores produtivos precisam tornar-se cada vez mais adaptáveis para continuarem competitivos. O capitalismo contemporâneo encontra-se em uma perspectiva pós-industrial, na qual o conhecimento não é apenas um *input* para produção de mercadorias, ele torna-se um fim: produção de conhecimento por meio da inovação. A criação de valor é dada pelo intangível (COCCO, 2010).

A inovação é fonte de desenvolvimento de um país, de região e uma e das empresas. Por consequência, promove a competitividade sustentável, a geração de riqueza e o bem estar na sociedade. Apesar do grande avanço dos estudos sobre inovação, os debates entre especialistas demonstram que as categorizações e descrições adotadas nos manuais para elaborar os indicadores para inovação são incipientes ou restritas (ISSBERNER, 2010). Há muitas dificuldades de aprender sobre os processos de inovação, pois eles se transformam constantemente.

Issberner (2010) aponta três temas centrais da inovação neste contexto: a aprendizagem, as formas de colaboração e as especificidades de uma área de ponta, dentro do setor mais dinâmico da economia, o de serviços.

Deste modo os processos de inovação passaram por aprimoramentos significativos nos últimos anos, e a inovação tornou-se uma operação global com a utilização de recursos externos às empresas, o que propiciou o uso do termo “inovação aberta”. Esta modalidade de inovação proporciona a intersecção de diferentes atores envolvidos no processo: empresa, clientes, fornecedores e colaboradores. (LINDEGAARD, 2011; CHESBROUGH, 2012). A inovação aberta parece se estender além de Pesquisa e Desenvolvimento e estabelece uma ponte entre os recursos internos e externos à organização, como ilustrado na Figura 2.

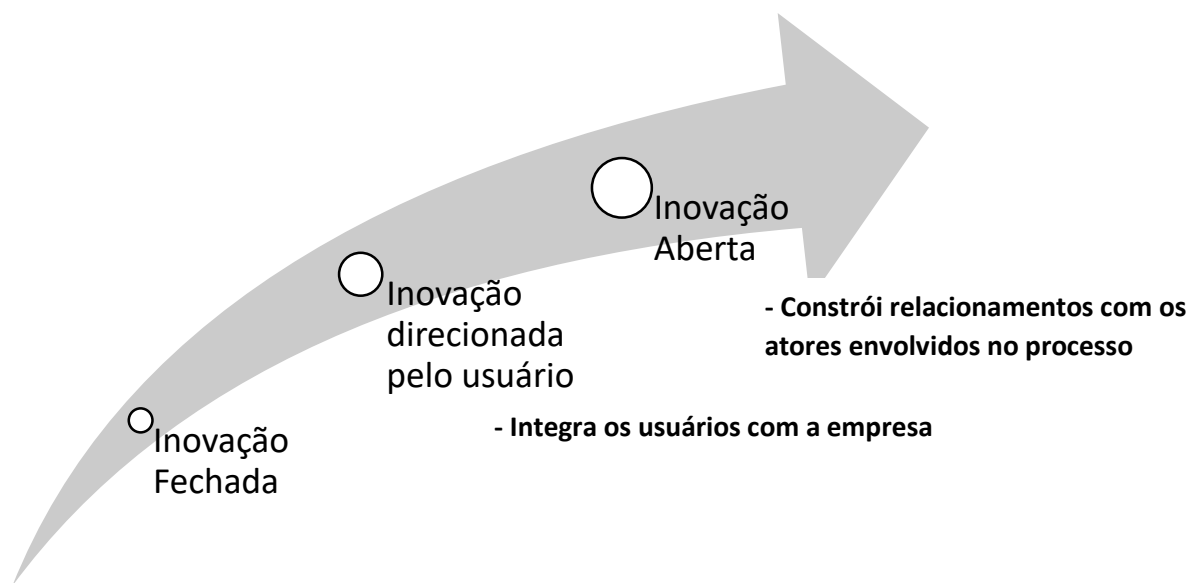


FIGURA 2 - TRANSFORMAÇÕES NA INOVAÇÃO
FONTE: adaptado de Lindegaard (2011)

Sendo assim a inovação aberta almeja transformações no processo de produção pela difusão do conhecimento, por meio de aprendizagem e interatividade (CGEE, 2010).

Nesse sentido, o desenvolvimento criativo de sistemas, produtos e serviços e de modo compartilhado pode tornar-se estratégia de inovação no setor de vestuário. Esse arranjo particular de desenvolvimento criativo é, no presente estudo, denominado cocriação. Conforme o SEBRAE (2014), a cocriação pode ser considerada uma estratégia relacionada à diferenciação da organização no mercado diante das suas escolhas de atividades. Em um sentido mais profundo, tal estratégia pode criar também uma combinação única de valor.

Considerando este contexto, o presente estudo parte da premissa de que a cocriação pode contribuir para a geração de valor na organização e

diferenciação no mercado, pois se apresenta como uma atividade inerente à inovação aberta. Segundo Ramaswamy e Gouillart (2010), tanto a cocriação como a inovação aberta tratam de projetos implementados de maneira conjunta, sistêmica e promovem a colaboração dos atores envolvidos no processo.

É por meio do trabalho em equipe, de tal modo engajado e compartilhado, que podem ser estabelecidas redes de colaboração. Conforme Gansky (2011), esse novo arranjo propicia a adoção de uma nova lógica de consumo e a transição da propriedade privada para o acesso compartilhado. Neste tipo de “Economia Global” de conhecimento, podem ser considerados a produção, a distribuição e o financiamento de bens tangíveis e intangíveis.

O sucesso de uma inovação, embora ainda difícil de ser mensurado cientificamente, parece não depender apenas da criação e do desenvolvimento de um produto inovador. Ele engloba diversos processos de gestão da inovação: desenvolvimento de novos produtos de qualidade, definição da estratégia do novo produto e sinergia das equipes. Assim o design para além da forma, como estratégia, apresenta-se como fator de diferenciação, coordenação e transformação, pois ultrapassa o nível operacional para integrar-se com outros processos da organização (MOZOTA, 2011).

A estratégia de uma marca define uma proposição de valor que é única. A gestão estratégica de uma marca de vestuário passa por diversas etapas. Gomez *et al.* (2012) ressalta que o design deve envolver-se em todas elas:

Se a solução formal de um novo produto de design não deve ser negligenciada, o designer não pode deixar também de entender a natureza da psique humana, conhecer as técnicas de gestão e participar ativamente nas decisões que definem as estratégias de ação empresarial para que a inovação cativasse os consumidores. Esta também é uma condição necessária para que uma marca não se limite a um 'logotipo' e seja uma —excelente— experiência de consumo. (GOMEZ *et al.*, 2012, p. 136-137).

Diante deste contexto, as indústrias brasileiras de vestuário passaram a direcionar estratégias para a colaboração (SEBRAE, 2014). Nesse sentido, é possível argumentar que o campo do design pode contribuir para que a cocriação seja parte da estratégia de inovação no setor de vestuário.

Embora o setor de vestuário brasileiro tenha se beneficiado com as estratégias de inovação adotadas nos últimos anos, ainda há carência de estudos científicos que descrevam o papel da cocriação nesse contexto.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando a contextualização já mencionada, delimita-se o problema da presente pesquisa por meio do seguinte questionamento: **Como a cocriação pode constituir estratégia de inovação para o setor de vestuário?**

1.2. OBJETIVO GERAL

O objetivo geral dessa pesquisa é descrever como a cocriação constitui estratégia de inovação para o setor de vestuário.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para o alcance do objetivo geral, determina-se os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar empresas do setor de vestuário inovadoras que adotem a cocriação;
- Mapear as ações de cocriação destas empresas;
- Descrever as inter-relações de dependência existentes entre a estratégia de inovação e os processos de cocriação destas empresas.

1.4. JUSTIFICATIVA

O problema de pesquisa originou-se do interesse da pesquisadora pelos temas de inovação e cocriação. Em sua prática profissional, observou que o design nas empresas de vestuário pode transcender o desenvolvimento de produtos e tornar-se estratégia em uma organização, com a aplicação dos processos de design para gerar inovações. No que se refere à **originalidade** desta proposta, cabe mencionar que já existem estudos sobre cocriação e inovação (SANDERS; STAPPERS, 2008). Entretanto, a cocriação como estratégia de inovação no setor de vestuário ainda não foi suficientemente esclarecida.

Esta constatação está fundamentada em uma Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) realizada em quatro bases de dados, como descrito detalhadamente no Capítulo 3 deste documento.

Após a RBS ocorreu uma busca cruzada, na qual encontrou-se um manual do SEBRAE (2014) sobre o assunto. Este manual aponta que a cocriação no setor de vestuário já ocorre em algumas empresas brasileiras. Embora as evidências do setor indiquem que a cocriação entre pessoas no setor de vestuário esteja sendo adotada como estratégia para a criação de inovações (SEBRAE, 2014), ainda existe uma lacuna teórica sobre o assunto no campo do design.

A **importância** deste estudo é evidenciada ao se considerar a abrangência da cadeia produtiva têxtil e de confecção brasileira. Segundo a ABIT (2015), ela está presente em praticamente todo o território nacional, gera desenvolvimento e emprego em todos os estados, é responsável por 8 milhões de empregos diretos e indiretos e reúne cerca de 33 mil empresas formais. Em 2015 este segmento obteve faturamento de R\$ 121 bilhões no Brasil, sendo responsável por 3,5% do PIB. Este volume, porém, é 6,9% menor que o de 2014, quando o setor obteve um faturamento de R\$ 130,2 bilhões, o que reflete a desvalorização da moeda brasileira e a queda da produção da indústria (ABIT, 2016). Este cenário torna ainda mais relevante a realização de estudos científicos que esclareçam como a inovação pode ser alcançada e mantida neste setor.

Finalmente, a **viabilidade** deste estudo de mestrado é evidenciada na medida em que se busca solucionar um problema bem delimitado e com objetivo restrito à descrição científica de um fenômeno que pode ser observado na atualidade.

O recorte deste estudo foi delimitado ao estudo de casos múltiplos em 2 empresas de vestuário do Rio de Janeiro. Após a pesquisa bibliográfica descrita no capítulo 2 e o teste piloto descrito no Apêndice 1, foi possível constatar que a cocriação ainda é pouco adotada em empresas brasileiras, por isso realizou-se uma busca de possíveis empresas parceiras que já utilizassem a cocriação e tivessem resultados mensuráveis de seus benefícios.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada a partir da intersecção, no campo do design, dos temas cocriação, inovação e setor de vestuário, onde se constitui o problema de pesquisa, ilustrado na Figura 3.

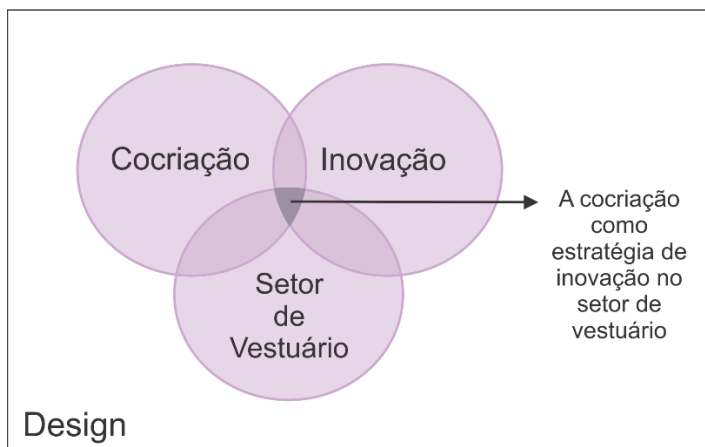


FIGURA 3- DELIMITAÇÃO DA PESQUISA
FONTE: a autora.

O conteúdo da dissertação, dessa forma, é dividido em 6 capítulos que serão apresentados a seguir.

O **capítulo 1** descreve o objeto de pesquisa, delimitado à cocriação como estratégia de inovação para o setor de vestuário, e estabelece o recorte do estudo no setor de vestuário nacional, no segmento de confecções e seu mercado. O capítulo relata também o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa, os resultados esperados e a estrutura da dissertação.

No **capítulo 2** é apresentado o diálogo com o conhecimento oriundo da revisão bibliográfica e documental sobre os temas: setor de vestuário, inovação, cocriação no campo do design. O primeiro subcapítulo descreve a cadeia têxtil e de confecção no contexto nacional, com foco no setor de vestuário, suas transformações e competitividade. O segundo subcapítulo discorre sobre o processo de inovação e suas transformações com foco na inovação aberta e colaboração. O terceiro subcapítulo aborda os processos colaborativos com foco na cocriação no campo do design. E o quarto subcapítulo expõe um quadro com os principais conceitos e termos da fundamentação teórica.

O **capítulo 3** apresenta o método da pesquisa baseado no estudo de casos e na maneira como foi adotado, bem como os critérios de seleção das empresas parceiras, o protocolo de coleta de dados, as técnicas de aplicação e avaliação.

Os resultados da pesquisa empírica com o estudo de casos múltiplos em duas empresas de vestuário são descritos no **capítulo 4**. Realizou-se a análise de cada caso e comparação deles por meio da análise de conteúdo.

A discussão é apresentada no **capítulo 5** comparando os dados teóricos da fundamentação com os dados empíricos do estudo de casos múltiplos.

Finalmente, o **capítulo 6** apresenta a conclusão da presente dissertação bem como sugestões para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta um diálogo com o conhecimento sobre os temas diretamente contemplados nesta pesquisa: o setor de vestuário, a inovação e a cocriação no campo do design. O capítulo é estruturado em 3 subcapítulos específicos a cada tema, com intuito de esclarecer os respectivos termos e conceitos, bem como as ênfases e lacunas observadas na literatura. Por fim, há um quarto subcapítulo com a síntese dos principais termos e conceitos da fundamentação teórica. A estrutura lógica da fundamentação teórica é ilustrada na Figura 4.

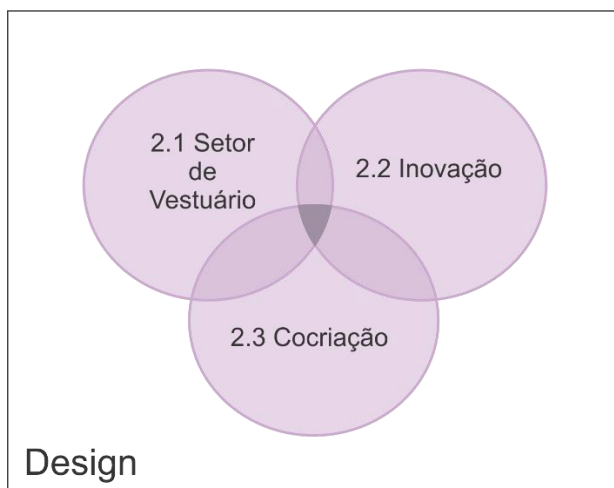


FIGURA 4 – ESTRUTURA DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
FONTE: a autora.

2.1 SETOR DE VESTUÁRIO

Esse subcapítulo tem o objetivo de apresentar algumas características do setor de vestuário nacional, onde encontram-se as empresas que são o enfoque desta pesquisa, bem como descrever algumas transformações ocorridas neste setor que podem ser propícias a mudanças e à busca por inovação. É feita a caracterização da cadeia produtiva têxtil e de confecção para delimitar os segmentos abordados na pesquisa: a confecção de vestuário e o seu mercado. Ocorre também a descrição do segmento de confecção, com foco no processo de desenvolvimento de produto de vestuário, que possui envolvimento direto

com o design. E é realizada, por fim, a descrição do segmento de mercado, com foco no consumidor e na competitividade.

O Desenvolvimento deste subcapítulo é ilustrado na Figura 5.

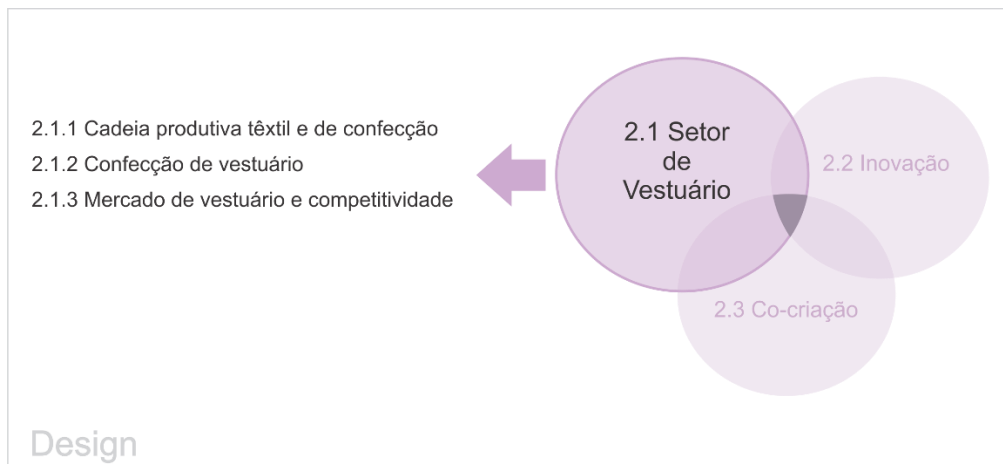


FIGURA 5 – ESTRUTURA DO SUBCAPÍTULO SETOR DE VESTUÁRIO

FONTE: a autora.

2.1.1 Cadeia produtiva têxtil e de confecção

A cadeia produtiva têxtil e de confecção no Brasil possui 100 mil empresas com perfil heterogêneo: empresas de grande porte, com média de 2 mil funcionários (no segmento de fiação), até microempresas com média de 5 funcionários (no segmento de confecção) e uso de diversos tipos de tecnologia (ABIT, 2015).

Essa heterogeneidade estrutural, segundo Rech (2006), representa uma diferença de nível tecnológico que, no entanto, não interfere no andamento da cadeia. No Brasil a cadeia produtiva têxtil já está implantada há mais de um século. “Cadeia produtiva” é definida como o processamento de matérias primas que se transformam em produtos finais, ou seja, uma sequência de atividades empresariais que transformam a matéria prima do estado bruto ao acabado.

A produção de uma peça de vestuário vem de esforços desde o início da cadeia e não se concentra somente no setor de confecção. Para que um produto de vestuário tenha inovação desde a concepção de fios, tecidos, beneficiamentos e acabamento dos tecidos, até sua produção e comercialização, deve-se pensar que cada fase tem sua importância para o produto final (RECH, 2006).

Rech (2006) classifica a cadeia produtiva têxtil e de confecção em 3 grandes setores, apresentados no Quadro 1.

| SETOR | O QUE É | PERFIL DAS EMPRESAS | GRAU DE INOVAÇÃO |
|-----------------------------------|---|--|--|
| Produção de matéria-prima | Abrange desde a extração da matéria-prima até a produção dos tecidos. | É um setor monopolista, grandes empresas dominam o mercado | Alto: Investimento em tecnologia (maquinário) e produção de fios sintéticos propriedades do tecido tecnológico (proteção UVA, impermeabilidade, hidratam, mudam de cor) e diferenciação de texturas e padronagens. |
| Indústria de transformação | Confecção, beneficiamento e acabamento a partir dos tecidos (planos e malharia) de peças de vestuário, linha lar e técnico. | Heterogêneo – há empresas de vários níveis –, tanto em relação ao porte como na segmentação por público alvo | Médio: a tecnologia está gradualmente sendo globalizada. |
| Mercado consumidor | Canais de distribuição e comercialização dos produtos finais | Heterogêneo: lojas de departamento de grande porte, pequeno varejo independente – revende marcas, pequeno varejo que opera com marcas autorais (próprias). | Baixo: gradativamente vem aumentando investimentos tecnológicos – novas tecnologias da informação e da logística. |

QUADRO 1- SETORES DA CADEIA PRODUTIVA TÊXTEL E DE CONFECÇÃO
FONTE: adaptado de Rech (2006)

Além de haver etapas lineares, há segmentos de serviços e funções corporativas que atuam transversalmente à cadeia, apresentados na Tabela 1.

TABELA 1- SEGMENTOS DE SERVIÇOS E FUNÇÕES CORPORATIVAS

| SEGMENTOS DE SERVIÇOS | FUNÇÕES CORPORATIVAS |
|---------------------------------------|----------------------|
| Editoras especializadas | Marketing |
| Feiras de moda | Finanças |
| Agências de publicidade e comunicação | Marcas |
| Estúdios de criação em design de moda | Outras |

FONTE: adaptado de Rech (2006)

A Figura 6 demonstra a dinâmica da cadeia produtiva têxtil e de confecção, elaborada pela ABIT (2016):

ESTRUTURA DA CADEIA TEXTIL E DE CONFECÇÃO



FIGURA 6- CADEIA PRODUTIVA TÊXTEL E DE CONFECÇÃO
FONTE: ABIT (2016, p.8)

Cada segmento tem seu padrão de comportamento econômico, e as etapas podem ser fases sequenciais de uma mesma empresa. Isso depende do seu grau de integração: há empresas que se dedicam a uma ou mais etapas de produção. Cada segmento, porém, é interdependente, e eles apresentam elos uns com os outros. Apesar disso o processo de produção é relativamente linear e independente, pois cada etapa da produção pode alimentar a etapa seguinte sob qualquer escala tecnológica e de produção (LIDÓRIO, 2008). Os artigos fabricados ao longo da cadeia se segmentam em 4 setores, segundo Lidório (2008), como ilustrado na Figura 7.



FIGURA 7- ARTIGOS FABRICADOS AO LONGO DA CADEIA PRODUTIVA TÊXTEL E DE CONFECÇÃO
FONTE: adaptado de Lidório (2008, p.5).

Frings (2012) afirma que a cadeia produtiva tradicional, onde cada nível da indústria era bem separado, já não é claramente dividido. A indústria têxtil produzia as fibras, fios e tecidos e vendia a seus clientes produtores de vestuário e acessórios. A integração vertical fez com que muitas empresas produzissem seus próprios tecidos e confeccionassem as peças, e atualmente serviços como o processo de fabricação completo (*private label*), com foco na produção global, são utilizados por empresas que criam as peças de vestuário e compram o pacote de confecção de fornecedores. A terceirização do processo produtivo é recorrente no setor de vestuário.

Outra mudança na cadeia produtiva são as alianças entre fabricantes e distribuidores, nas quais varejistas discutem suas necessidades com produtores parceiros. Ambos trabalham em colaboração para o desenvolvimento de produtos e planejamento de cronogramas de produção e envio. Para que essa estrutura funcione é essencial haver comunicação aberta e confiança (FRINGS, 2012, p.56).

2.1.2 Confeção de vestuário

O segmento de confecções é, de acordo com a ABIT (2015), o maior dentro do complexo em relação à quantidade de empresas. São 85 mil, com distintas estruturas, ilustradas na Figura 8.

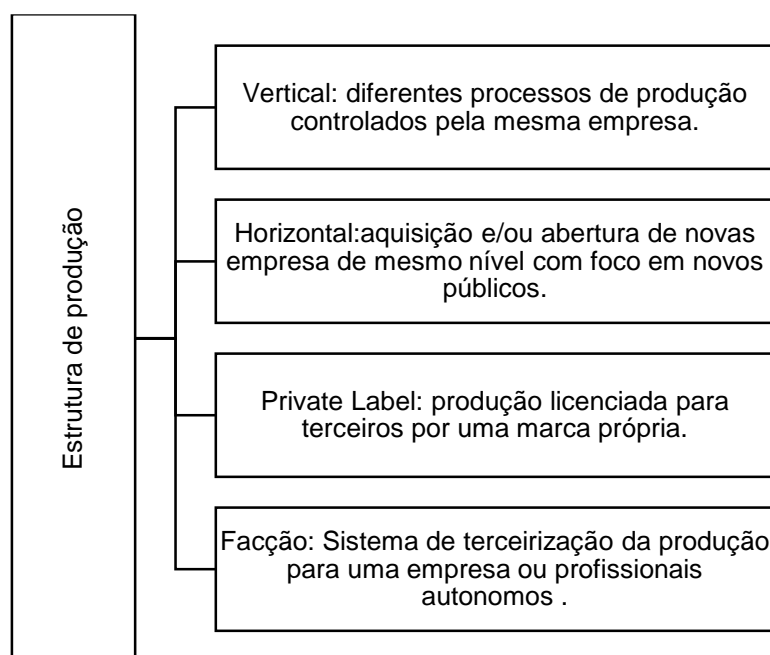


FIGURA 8- ESTRUTURA DE PRODUÇÃO DO SEGMENTO DE CONFECÇÃO
FONTE: a autora.

As confecções são empresas que transformam a matéria prima tecido, que já passou por outros processos anteriores para ser fabricado, em vestuário. Empresas de pequeno e médio porte dominam este setor, com unidades produtivas que vão do trabalho artesanal até modernos parques industriais, com abrangência de produtos customizados a produção em massa (RECH, 2006).

O setor de vestuário no Brasil é composto por 27.982 empresas que se classificam em micro (até 19 empregados), pequenas (até 99 empregados), médias (até 499 empregados) e grandes (a partir de 500 empregados). 80% das empresas são de pequeno e médio porte e pulverizadas, já que antes se localizavam em polos têxteis e agora descentralizam-se devido à terceirização do trabalho (ABIT, 2015).

De acordo com pesquisas da ABIT (2015) o perfil de trabalhadores do setor de vestuário varia de trabalhadores não especializados até trabalhadores com nível superior: costureiros(as), supervisores, especialistas em passadoria e acabamento, operadores de *Computer Aid Design/Computer Aid Manufacturing*, especialistas em corte e modelagem, engenheiros de produção, estilistas e designers, entre outros.

Lupatini (2004) disserta que existem duas dimensões do processo de acumulação da indústria têxtil: os ativos materiais, tangíveis (novos maquinários, novos tecidos) e os ativos imateriais, intangíveis, que se mostram cada vez mais essenciais, tais como o design, marketing, marcas, logística e assistência aos fornecedores. Empresas que comandam este setor concentram-se em desenvolver valores intangíveis e deslocam sua produção para locais onde a mão de obra é mais barata, por meio da subcontratação

Sendo assim há uma subversão de valores no setor de confecções devido às mudanças ocorridas na sociedade. Há a valorização do intangível, que passa a ditar o funcionamento da cadeia com as funções de marketing, atividades financeiras, design e canais de distribuição (RECH, 2006).

Essa valorização se reflete nos produtos de vestuário que são segmentados de acordo com o público-alvo da empresa. Desta forma também há uma segmentação em relação às estratégias competitivas, processos produtivos e padrões de concorrência.

O produto de vestuário é definido por Rech (2002) como o resultado final de um processo (JURAN, 1997, apud RECH, 2002), com objetivo de buscar

satisfação e atendimento das necessidades dos consumidores. Deste modo, o projeto de produto é iniciado e finalizado no consumidor. A autora aponta 3 níveis de produtos com base em Kotler (1999):

- Produto básico: o que o consumidor deseja;
- Produto real: é concebido a partir do produto básico e com uma combinação de atributos que são: nível de qualidade, design, marca e embalagem;
- Produto ampliado: junção do produto básico com o produto real e com a oferta de serviços extras para o consumidor.

Para se desenvolver um produto é necessária a execução de um projeto. É o que diferencia o artesão do designer que coordena todo o processo de desenvolvimento de produto. O projeto é uma das etapas do método de trabalho do designer e “está inserido num processo de tomada de decisões denominado desenvolvimento de produtos” (RECH, 2002 p.59). De acordo com Rech (2002) o desenvolvimento de projetos de produtos deve seguir uma metodologia para obter maior eficiência. A autora ressalta que até a década de 60 cada equipe executava sua etapa do trabalho separadamente, e atualmente ocorre mais integração. Hoje as equipes executam o trabalho em parceria, com maior flexibilidade.

A autora destaca os principais pontos dos projetos com base em Slack (1997):

- O projeto objetiva satisfazer as necessidades dos consumidores;
- Aplica-se tanto a produtos quanto a processos;
- É um processo de transformação;
- Inicia-se com um conceito e encerra-se com a tradução desse conceito na especificação de algo que possa ser produzido.

O processo de criação de produtos de vestuário, realizado nas confecções, é importante para a obtenção de produtos/serviços que sejam atrativos ao consumo e, conseqüentemente, competitivos no mercado, e que sejam soluções eficazes para os usuários/consumidores (MONTEMEZZO, 2003).

Montemezzo (2003) analisa as transformações na metodologia projetual do design, e discorre que o projeto de vestuário deve considerar aspectos sócio

psíquicos dos usuários, integrados à dinâmica de seu contexto, de modo que se estabeleça uma relação emocional dos usuários com os produtos.

Em relação às etapas do processo de desenvolvimento de produtos de vestuário, Montemezzo (2003) disserta sobre alguns autores que o explicam, apontando que há pouca literatura que aborda a organização das etapas de projeto de produto de vestuário. Após a análise destes autores, Montemezzo (2003) apresenta a organização do processo de desenvolvimento de produtos de vestuário, destacando em quais fases há o envolvimento direto do designer, demonstrado no Quadro 2.

| FASE | AÇÕES |
|--------------------------|--|
| Planejamento | Percepção do mercado e descoberta de oportunidades |
| | Análises / expectativas e histórico comercial da empresa |
| | Ideias p/produtos/ Identificação do problema de <i>design</i> |
| | Definição de estratégias de marketing, desenvolvimento, produção, distribuição e vendas. |
| | Definição do cronograma |
| Especificação do projeto | Análise e definição do problema de <i>design (diretrizes)</i> |
| | Síntese do Universo do consumidor (<i>físico e psicológico</i>) |
| | Pesquisa de conteúdo de moda (<i>tendências</i>) |
| | Delimitação do projeto (<i>objetivos</i>) |
| Delimitação conceitual | Geração de conceitos e definição do Conceito Gerador |
| | Definição de princípios funcionais e de estilo |
| Geração de alternativas | Geração de alternativas de solução do problema |
| | Definições de configuração, materiais e tecnologias |
| Avaliação e elaboração | Seleção da(s) melhor(es) alternativa(s) |
| | Detalhamento de configuração (<i>desenho técnico</i>) |
| | Desenvolvimento de ficha técnica, modelagem e protótipo |
| | Testes ergonômicos e de usabilidade |
| | Correções/adequações |

(Continua)

| FASE | AÇÕES |
|------------|---|
| Realização | Avaliações técnicas e comerciais apuradas |
| | Correções/adequações |
| | Graduação da modelagem |
| | Confecção de Ficha técnica definitiva e Peça piloto |
| | Aquisição de matéria prima e aviamentos |
| | Orientação dos setores de produção e vendas |
| | Definição de embalagens e material de divulgação |
| | Produção |
| | Lançamento do(s) produto(s) |

QUADRO 2 – DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DE VESTUÁRIO

FONTE: Montemezzo (2003, p. 62)

1. Planejamento: é a primeira etapa em que há coleta e análise de informações do mercado e do histórico de produtos da empresa. A autora sugere que os setores de marketing, projeto e gerência de produção deverão participar desta fase, pois as informações coletadas não apenas darão suporte para a realização de todo o processo, como também auxiliarão na elaboração do problema. Nesta fase a autora sugere também a elaboração de um cronograma de atividades.
2. Especificações do projeto: delimitação do problema de design, seu direcionamento mercadológico e as metas técnicas, funcionais e estéticas. Nesta etapa se define também quantos produtos de vestuário serão confeccionados.
3. Delimitação conceitual: definição do conceito do produto a partir das pesquisas realizadas nas fases anteriores. Nesta etapa ocorre a síntese das referências práticas estético-simbólicas (princípios funcionais e de estilo).
4. Geração de alternativas: elaboração das ideias, transformação das pesquisas em produtos de vestuário a partir de ferramentas de desenho, informática e modelagem tridimensional.
5. Avaliação e elaboração: Seleção das alternativas que estejam coerentes com o projeto. Nesta etapa são elaborados os desenhos técnicos, que darão base para elaboração da modelagem e de

protótipos. Antes da elaboração do protótipo, a autora sugere também, se necessário, a montagem de *mock-up*, que seria uma peça sem as especificações de cor ou tecido. Esse recurso, porém, não é muito utilizado no processo industrial devido às limitações de tempo e recursos de produção.

6. Realização: fase final do projeto com as correções e adequação dos protótipos para a produção. Nesta etapa são feitas as fichas técnicas e peças piloto contendo as especificações para a produção.

A autora ainda comenta que nesta organização do processo de produção de vestuário considerou-se uma situação ideal em âmbito acadêmico, complementando que as empresas podem não seguir todas essas etapas ou terceirizar algumas. E ainda salienta que quanto maior for o contato da empresa com o mercado, menores e mais gerenciáveis serão os riscos do projeto. A flexibilidade do projeto também é importante segundo a autora, visto que é inerente ao processo de design.

Já Silva e Radicetti (2001 apud MONTEMEZZO, 2003) apresentam o Sistema de Informação Operacional do Design. Os autores consideram o direcionamento mercadológico como ponto de partida e “fio condutor da atividade de design” (MONTEMEZZO, 2003 p. 56) no processo de desenvolvimento de produtos de vestuário. Este sistema apresenta especificações ergonômicas que não serão analisadas nesta pesquisa. Na Figura 9 é ilustrado o sistema com as etapas pertinentes a esta dissertação:

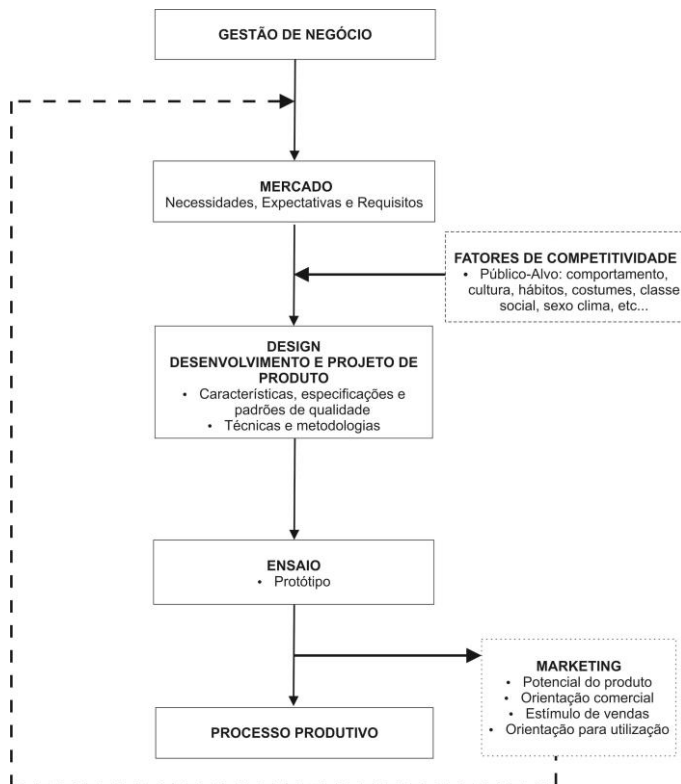


FIGURA 9– SISTEMA DE INFORMAÇÃO OPERACIONAL DO DESIGN
 FONTE: adaptado de Silva e Radicetti (2001 apud MONTEMEZZO, 2003)

Outra perspectiva das etapas de desenvolvimento de produtos de vestuário considerada nesta pesquisa é a de Rech (2002). Após a análise do processo de desenvolvimento de produto a autora descreve suas considerações sobre as etapas, considerando uma abordagem interdisciplinar e simultânea:

1. Geração de conceito: análise das coleções anteriores e direcionamento mercadológico;
2. Triagem: análise do produto quando da sua elaboração (objeto de inspiração) e adequação (funcionalidade e aspectos comerciais e culturais do produto) – definição do tema da coleção/produtos, que deve estar de acordo com a filosofia da empresa e atingir as necessidades do consumidor;
3. Projeto preliminar: definição dos modelos (croquis a mão livre, utilização do sistema CAD ou uso da modelagem tridimensional), escolha das formas, cores e materiais. A autora ressalta que a escolha dos modelos deve ser feita por vários departamentos integrados (designers, vendas, gerencias, marketing, entre outros).

4. Avaliação e melhoramento: desenho técnico dos modelos, modelagem e elaboração da ficha técnica;
5. Prototipagem e projeto final: desenvolvimento da peça-piloto (protótipo), embalagem e material para divulgação (catálogos e fotos).

O quadro 3 apresenta a síntese das etapas descritas por Montemezzo (2003), Silva e Radicetti (2001 apud Montemezzo, 2003) e Rech (2002):

| AUTOR | ETAPAS DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO DE VESTUÁRIO |
|--------------------------|--|
| Montemezzo (2003) | <ul style="list-style-type: none"> • Planejamento • Especificações do projeto • Delimitação conceitual • Geração de alternativas • Avaliação e elaboração • Realização |
| Silva e Radicetti (2001) | <ul style="list-style-type: none"> • Gestão do negócio • Mercado • Desenvolvimento e projeto de produto • Ensaio • Processo produtivo |
| Rech (2002) | <ul style="list-style-type: none"> • Geração do conceito • Triagem • Projeto preliminar • Avaliação e melhoramento • Prototipagem e projeto final |

QUADRO 3- ETAPAS DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO DE VESTUÁRIO
 FONTE: a autora.

O desenvolvimento de produtos envolve distintos interesses e habilidades. Ele “é necessariamente uma solução de compromissos” (BAXTER, 2008, p.2). É preciso chegar a um consenso entre os interesses divergentes de cada ator envolvido no processo. Deste modo, no processo de desenvolvimento de produtos de vestuário é importante considerar os atores envolvidos e seus interesses para a execução de um projeto integrado, como apontado por Montemezzo (2003) no Quadro 4.

| SUJEITOS | | INTERESSE | PRODUTO |
|--------------------|------------|---|---|
| Consumidor/usuário | | Novidades, bons, produtos e preços razoáveis | Produto Integrado Necessidades humana / mercado / produção / metas / estratégias empresariais |
| Empresa | Designer | Inovação criativa | |
| | Vendas | Vantagens competitivas | |
| | Produção | Simplicidade/facilidade na fabricação | |
| | Empresário | Pouco investimento/ retorno rápido do capital | |

QUADRO 4- INTERESSES ENVOLVIDOS NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS
FONTE: Montemezzo (2003, p. 20)

Em pequenas empresas a equipe de desenvolvimento de vestuário pode ser composta por poucas pessoas. Em grupos maiores, porém, a equipe pode conter um gerente de produto, a equipe de design e assistentes (FRINGS, 2012).

Frings (2012) enfatiza que a criatividade do designer é essencial devido à atual demanda por peças de vestuário exclusivas. Suas responsabilidades no processo de desenvolvimento de produtos de vestuário são de elaboração dos conceitos e modelos e seleção das cores, além de supervisionar a produção dos moldes, os ajustes, a produção das peças de amostra e todo o processo produtivo de vestuário até o lançamento no mercado.

Os produtos de moda têm base na obsolescência programada imposta pela indústria, que lança produtos que parecem novos em pouco tempo, mesmo que não sejam verdadeiramente inovadores (RECH, 2006; MONTEMEZZO, 2003). Entretanto, o meio social e o perfil psicológico do consumidor muitas vezes não acompanham essa velocidade. Por isso “tem se dado cada vez mais valor à atitude individual no vestir” (MONTEMEZZO, 2003, p. 50).

2.1.3 Mercado de vestuário e competitividade

Segundo Rech (2006), o macro setor do mercado consumidor reconfigura-se centrado no usuário, não apenas concebido como um canal de distribuição, mas um setor onde concentram-se as estratégias comerciais de toda a cadeia. Cooperação e gestão do relacionamento são fatores relevantes para o crescimento da cadeia produtiva têxtil e de confecção. Baxter (2008) corrobora esta assertiva apontando que o envolvimento da equipe de desenvolvimento de produto com o marketing e vendas, assim como outros setores da empresa,

promove a integração dos atores, o que pode aumentar chances de sucesso de um produto.

A cadeia produtiva têxtil e de confecção passa por transformações decorrentes principalmente do processo de globalização econômica: deslocamento da fabricação devido aos custos, acirrada concorrência pelas mudanças tecnológicas, novos sistemas de informação e mudanças nas estruturas dos mercados (RECH, 2006).

Os países desenvolvidos passaram por um processo de desverticalização, no qual ocorreu a descentralização espacial produtiva das empresas. Países subdesenvolvidos que não têm tradição industrial tornaram-se locais de produção e mão-de-obra barata para empresas no setor de confecção (RECH 2006).

A globalização é um fenômeno que afeta diretamente o mercado da cadeia produtiva têxtil e de confecção. Por exemplo, uma peça de vestuário pode ser concebida em Nova York, feita na China com tecido da Coreia e comercializada em lojas do mundo todo, como ocorre com as produções dos varejistas Zara, H&M e Gap (FRINGS, 2012). A produção de peças de vestuário na China vem crescendo, principalmente pela mão de obra barata e a colaboração entre o governo chinês e o setor têxtil e de vestuário. Fabricantes compram tecidos, serviços de padronagem e corte de moldes e produção (corte e costura).

Pesquisas realizadas pela da ABIT (2015) na última década apontaram que a produção de têxteis e confeccionados cresceu 62% e o comércio mundial cresceu 83%, com destaque para China e Hong Kong, que são responsáveis por grande parte das exportações. A Ásia é responsável por 73% da produção mundial e o Brasil se destaca como 4º maior produtor de vestuário e 5º na produção de manufaturas têxteis.

Entretanto, apesar de ser um dos 10 maiores produtores mundiais, o país ainda possui pouca participação no mercado de vestuário global, e apresenta baixo índice de exportações, com 0,5%, ocupando o 23º lugar no ranking (ABIT, 2015; GORINI, 2009; INDI, 2013).

A produção da cadeia produtiva têxtil e de confecção nacional, de acordo com as pesquisas da ABIT (2015), foi reduzida nos últimos anos, em contraposição ao aumento das vendas no varejo, devido à importação de

vestuário. Em 2016, porém, a projeção aponta para a diminuição das importações. Apesar disto, ainda há uma grande taxa de importação de vestuário, com previsão de 800 milhões de peças importadas em 2016, o que impacta negativamente a cadeia produtiva do setor (ABIT, 2016).

Diante destas constatações, o setor vem apresentando déficit na balança comercial desde 2005. A previsão para o final de 2016 é de um déficit de US\$ 3,4 bilhões.

Outra dificuldade relevante enfrentada pelas empresas nacionais são algumas taxas tributárias, em um macroambiente econômico nacional que as deixa instáveis para crescimento, o que provoca uma estagnação do setor (ABIT, 2015). Em um microambiente, as empresas veem na terceirização do trabalho uma alternativa para aumentar a produção com menos investimentos do que se produzissem internamente. Com a segmentação do trabalho em oficinas de confecção de vestuário, a qualidade dos produtos pode ser prejudicada, visto que as empresas têm menos controle da produção.

A tecnologia também tem impactado a cadeia produtiva. A comunicação passa a ser um fator essencial para o sucesso de uma empresa de vestuário. Os sistemas de informação contribuem para desenvolver, com base nas necessidades da empresa, softwares que conseguem controlar o planejamento da produção, o estoque, as vendas e a distribuição. Tais ferramentas permitem também que as empresas colaborem com fábricas e parceiros da cadeia de fornecimento pelo mundo (FRINGS, 2012, p. 53).

Em relação ao mercado consumidor, Frings (2012) aponta que há a classificação em grupos de consumo ou segmentos de mercado, a partir de estudos demográficos (estudos das características mensuráveis da população). As pessoas, contudo, podem compartilhar as mesmas características demográficas e serem distintas umas das outras, de forma que os estudos psicográficos contribuem para a segmentação de mercado e classificam os consumidores por meio de estudos psicológicos, sociológicos e antropológicos. Com isso surgem oportunidades de novos mercados e grupos que ainda não foram atendidos (FRINGS, 2012, p. 40).

É importante ressaltar que as demandas dos consumidores se modificam ao longo do tempo. Eles desejam produtos mais baratos e, além disso, disponibilidade constante, conveniência e uma experiência agradável. E a

população, de um modo geral, está gastando menos com roupas e a tendência segundo analistas é que as compras de vestuário continuem a cair (FRINGS, 2012).

Rech (2006) destaca que diante desses acontecimentos a vantagem competitiva torna-se essencial para uma empresa sobreviver no mercado. Há que se considerar fatores internos e externos à empresa, à esfera industrial e à situação econômica do setor produtivo. Dentre os fatores internos da empresa destacam-se a produtividade, a inovação e os recursos humanos.

A vantagem competitiva advém de estratégias da empresa, que possibilitam um arranjo competitivo favorável para estabelecer uma posição lucrativa e sustentável. A concorrência no setor está baseada na diferenciação de preço e qualidade-criatividade, além da incorporação de elementos como estilo e design. A cadeia produtiva têxtil e de confecção direcionada pelo consumidor aponta para oportunidades de mudanças (RECH, 2006).

Perante este panorama surgem novas questões a se abordar na cadeia produtiva têxtil, como a reorientação de processos quanto às atuais condições sociais, ecológicas e ações em colaboração. Essas questões podem ser resolvidas com ações de design. Diante da obsolescência programada e da efemeridade dos produtos de moda, torna-se necessária a adequação dos processos a novas realidades.

Por fim, a competitividade em escala global torna fundamental o desenvolvimento, no Brasil, de uma base ou arranjo institucional que consolide um ambiente favorável à inovação, seja no âmbito nacional, regional ou local, em um nível inter-organizacional e intra-organizacional.

2.2 INOVAÇÃO

Esse subcapítulo tem objetivo de descrever o processo de inovação. Apresenta como a inovação vem ocorrendo no setor de vestuário. Trata da relevância do design como condutor deste processo. E por último aborda as transformações no processo de inovação apontando como a globalização tem o influenciado e propiciado a colaboração e o envolvimento de atores que antes eram externos a esse processo.

O Desenvolvimento deste subcapítulo é ilustrado na Figura 10.

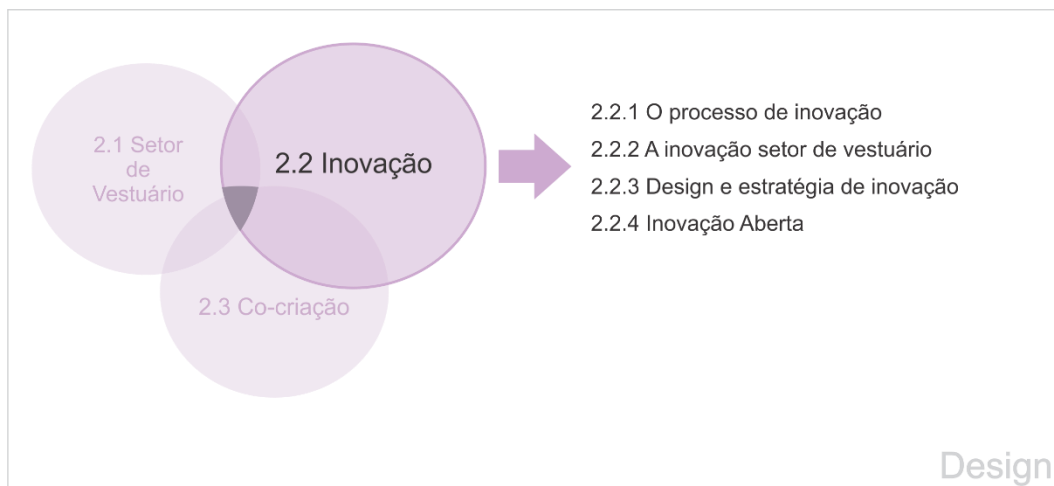


FIGURA 10 – ESTRUTURA DO SUBCAPÍTULO INOVAÇÃO

FONTE: a autora.

2.2.1 O processo de inovação

A inovação é fonte de desenvolvimento de um país, região e empresa. É uma fonte de competitividade sustentável e de geração de riqueza e bem estar na sociedade, movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas. Ela não se restringe a bens manufaturados, ela pode se desenvolver também no setor de serviços, onde há espaço para a inovação e o empreendedorismo (CGEE, 2010; TIDD; BESSANT, 2015).

Para Tidd e Bessant (2015) a inovação é vista como um processo que transforma ideias em realidade e captura o valor delas, de modo que gere algum benefício para a empresa. Ela é um conjunto central de atividades distribuídas em um dado período, e está associada à sobrevivência e ao crescimento de uma organização. Os autores apresentam um modelo simplificado com aspectos fundamentais da gestão da inovação, como ilustra a Figura 11.

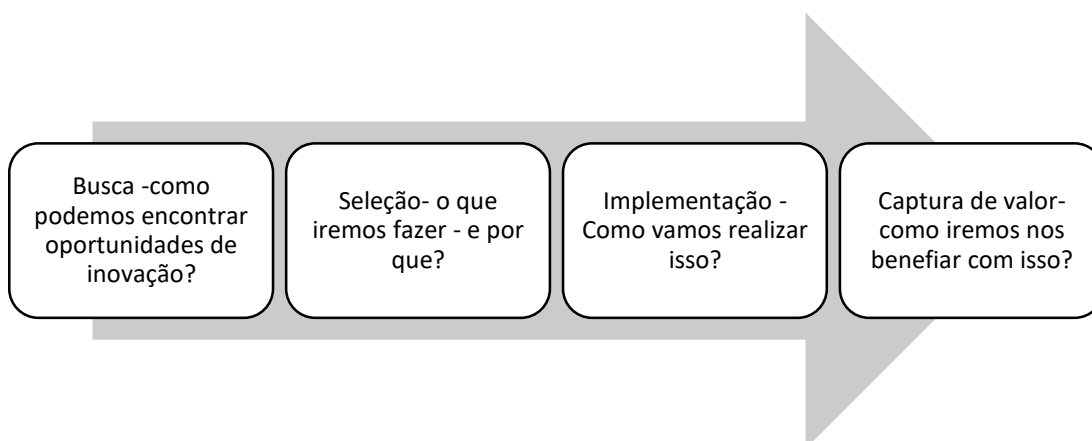


FIGURA 11- MODELO SIMPLIFICADO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO

FONTE: adaptado de Tidd e Bessant, (2015, p. 47)

Neste modelo os autores destacam 4 fases principais:

1) Busca análise do cenário interno e externo buscando ameaças e oportunidades para mudança. É importante que a empresa desenvolva mecanismos para identificação, processamento e seleção das informações.

2) Seleção decidir quais oportunidades mercadológicas e tecnológicas se ajustam com a estratégia geral da empresa. Os autores apontam 3 questões fundamentais no processo de seleção, ilustradas na Figura 12: a primeira se relaciona com o fluxo de sinais sobre possíveis oportunidades tecnológicas e mercadológicas disponíveis à empresa, a segunda se relaciona com a base de conhecimentos da empresa sobre seus produtos e serviços, e a terceira se refere à coerência com o negócio geral, em como a inovação impacta na melhoria da empresa como um todo, como ilustrado na Figura 12.

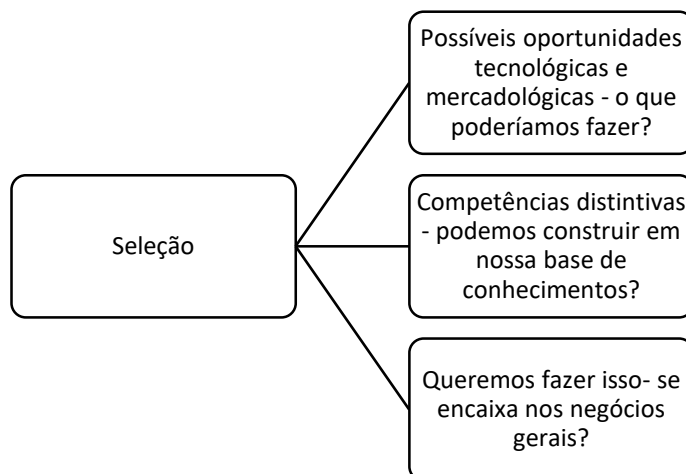


FIGURA 12- QUESTÕES FUNDAMENTAIS NA FASE DE SELEÇÃO
 FONTE: adaptado de Tidd e Bessant, (2015, p. 86)

Os autores fazem a observação de que a base de conhecimentos não precisa estar inserida na empresa, que pode buscá-la externamente, com requisito de desenvolver relacionamentos para acessar esses conhecimentos complementares.

3) Implementação transformar a ideia em algo novo e implementar em um mercado. Nesta fase, as incertezas das fases anteriores sobre o mercado e a capacidade da empresa em transformar os sinais em inovação são substituídas pelo conhecimento adquirido, e pesquisas de mercado contribuem para verificar se a inovação é viável ou não e se há público interessado. Na fase de implementação temos a aquisição de conhecimento (combinação de conhecimento existente e novo, interno e externo à empresa, que envolva uma

solução para o problema), a execução do projeto (é o centro do processo de inovação, onde se concentram as atividades de design, que devem estar atreladas ao seu mercado - exige o envolvimento de usuários e outros que venham a ser atingidos pela inovação), e o lançamento e sustentação da inovação (compreende as dinâmicas de adoção e difusão da inovação, está atrelada diretamente ao consumidor - o envolvimento antecipado dos consumidores no processo pode gerar melhor aceitação e melhor qualidade da inovação), como ilustrado na Figura 13.

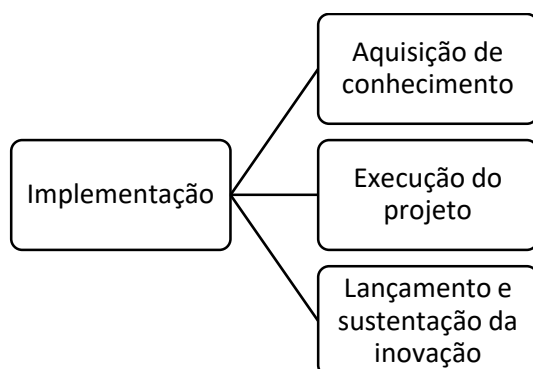


FIGURA 13- QUESTÕES FUNDAMENTAIS NA FASE DE IMPLEMENTAÇÃO
 FONTE: adaptado de Tidd e Bessant, (2015, p. 88).

4) Captura de valor por meio da inovação é a extração do benefício que a inovação tem a oferecer. As empresas inovam em busca de capturar algum valor como sucesso comercial, fatia de mercado, redução de custos ou mudanças no mundo (inovações sociais). Também devem procurar o aprendizado com as inovações anteriores, com intuito de verificar o que foi bem sucedido e o que pode ser melhorado.

De acordo com Tidd e Bessant (2015), as inovações podem ser classificadas em 4 categorias abrangentes, denominadas de **4Ps** (TIDD; BESSANT, 2015, p. 25):

- **Inovação de produto:** mudanças nos produtos/serviços que uma empresa oferece.
- **Inovação de processo:** mudança na forma como os produtos/serviços são criados e entregues.
- **Inovação de posição:** mudança no contexto em que os produtos/serviços são introduzidos.

- **Inovação de paradigma:** mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Os autores ainda ressaltam que o grau de inovação com o qual se está lidando faz diferença para gerir o processo e destacam que a inovação pode ser (TIDD; BESSANT, 2015, p. 68):

- Incremental: “Fazer o que sabemos, mas melhor”. Os produtos raramente são novos para o mundo, mas a mudança está na otimização dos mesmos com melhoria contínua. A inovação incremental contribui com a solução dos problemas que acompanha a introdução do produto ou processo.
- Radical: “Fazer diferente”. Envolve a mudança política, tecnológica, de mercado, entre outras. São mudanças em que a empresa precisa ir além dos seus limites funcionais e desenvolver habilidades para gerenciar os novos aspectos da inovação.

O desafio para as empresas, segundo os autores, é gerenciar esses dois tipos de inovação. Por um lado, empresas já consolidadas no mercado podem ter mais dificuldades com inovações radicais e empresas novas podem entrar no mercado devido a alguma mudança, mas no decorrer do tempo as empresas novas também precisarão saber gerenciar os dois tipos de inovação.

Além das categorias descritas acima, Tidd e Bessant (2015) apontam que a inovação é muito abrangente e existem outras classificações e categorias descritas por outros autores. Uma delas é a pesquisa do *Center for Research in Technology and Innovation* da *Kellogg Scholl*¹, com 12 dimensões da inovação empresarial (TIDD; BESSANT 2015, p.51). Neste estudo os pesquisadores propõem uma abordagem sistêmica da inovação. Algumas das dimensões da inovação consideradas neste estudo são:

- Ofertas - novos produtos ou serviços.
- Plataforma - ofertas derivadas baseadas na reconfiguração de componentes.
- Soluções - ofertas integradas valorizadas pelos clientes.
- Clientes - necessidades não satisfeitas ou novos segmentos de mercado.

¹ Northwestern University - Illinois, Estados Unidos.

- Experiência do cliente - remodelação do contato e interações com os clientes.
- Obtenção de valor - redefinição do modelo de negócio.
- Processos - melhoria da eficiência ou eficácia.
- Organização - mudança no escopo ou nas estruturas.
- Cadeia de suprimento - mudança no suprimento e no cumprimento de pedidos.
- Presença - novos canais de distribuição e vendas.
- Marca - alavancagem ou reposição.
- Redes - elaboração de ofertas utilizando redes.

Tidd e Bessant (2015) ainda ressaltam que a inovação e o sucesso competitivo não se relacionam somente com empresas que fazem uso de altas tecnologias. Os autores destacam algumas inovações que não se referem a P&D ou patentes concedidas. Denominadas de “inovação escondida” (TIDD; BESSANT, 2015, p.7), são atividades inovadoras que não se refletem nos indicadores tradicionais. Em um estudo realizado em alguns setores detectou-se 4 tipos de “inovação escondida”:

Tipo I: Inovação idêntica ou similar às atividades mensuradas por indicadores tradicionais, mas excluídas das medições (ex: desenvolvimento de novas tecnologias na exploração de petróleo).

Tipo II: Inovações sem uma grande base científica e tecnológica, como inovações de modelos organizacionais (ex: novas relações contratuais entre fornecedores e clientes em projetos).

Tipo III: Inovações criadas a partir de novas combinações de tecnologias e métodos já existentes (ex: internet banking).

Tipo IV: Inovações desenvolvidas no âmbito local em pequena escala que passam despercebidas (ex: inovações nas salas de aula com equipes multidisciplinares de construção).

A inovação tem tomado cada vez mais importância tanto no setor privado quanto no público, transformando-se em um elemento central na política. Os empreendimentos bem sucedidos buscam a inovação frequentemente como característica mais importante associada ao sucesso (TIDD; BESSANT, 2015).

2.2.2 A inovação no setor de vestuário

Costa (2011) disserta sobre o processo de inovação no setor de vestuário e relaciona as categorias de Tidd e Bessant com inovações na cadeia produtiva têxtil e de confecção. A autora identificou, além das inovações em produto, processo, posição e paradigma, mais 2 tipos de inovações no setor de vestuário:

- Inovação em marketing: mudança significativa no produto ou embalagem, na fixação de preços, no seu posicionamento e na sua promoção.
- Inovação organizacional: novo método organizacional implementado que gere mudanças nas práticas organizacionais internas e externas à empresa.

A partir destas categorias de inovação, a autora as relaciona com inovações no setor de vestuário, descritas no Quadro 5.

| CATEGORIAS DA INOVAÇÃO | INOVAÇÕES NO SETOR DE VESTUÁRIO | EXEMPLO |
|-------------------------------|---|--|
| Produto | Mudança na matéria-prima; Mudança na forma; Mudança no acabamento; Ênfase no design; Valor na aparência do produto. | Utilização de tecidos tecnológicos para confecção de vestuário (em termos de matéria-prima, performance, padronagem, etc.) |
| Processo | Desenho; Modelagem; Beneficiamento; Tecnologia da informação e comunicação. | Mudança do sistema de corte de tecido manual para o corte a laser. O armazenamento e a utilização de moldes por meio do Audaces Digiflash (software digitalizador de moldes de papel desenvolvido pela Audaces Automação –SC) |
| Marketing | Mudança na imagem/marca da empresa; Sistema de distribuição; Sistema de venda. | Desenvolvimento de tecidos aplicados a criação de coleções de moda conceitual, com intuito de atrair um público (a inovação é de marketing e não de produto, por se relacionar com valores intangíveis). |
| Organizacional | Mudança nas condições de trabalho; Ênfase na capacitação/criação/divulgação; Conhecimento. | Novas práticas que buscam melhorar o compartilhamento e aprendizado na empresa. Implementação de novos meios para organizar relações externas com outras organizações. |

(Continua)

| CATEGORIAS DA INOVAÇÃO | INOVAÇÕES NO SETOR DE VESTUÁRIO | EXEMPLO |
|-------------------------------|---|--|
| De posição | Mudança no contexto em que os produtos e serviços são introduzidos. | Utilização do tecido neopreme, que normalmente é utilizado para a prática esportiva aquática, como tecido para peças de vestuários de outros segmentos de mercado. |
| De paradigma | Mudança nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz. | Vestimentas andróginas. |

QUADRO 5- CATEGORIAS DE INOVAÇÕES E AS INOVAÇÕES NO SETOR DE VESTUÁRIO
 FONTE: adaptado de Costa (2011, p.78)

Costa (2011) também identificou, em um estudo realizado em empresas do setor de vestuário em Santa Catarina, que há a demanda da inovação. A autora constatou a possibilidade de maior utilização do design, tanto no desenvolvimento de produtos quanto na atuação de desenvolvimento de processos de gestão do conhecimento e gestão de integração entre organizações, bem como na participação em níveis mais estratégicos da empresa. A autora observou que as inovações identificadas nas empresas são de diversos tipos. Além da inovação de produtos (que é a mais esperada e absorvida pelo mercado do setor de vestuário), das 56 inovações identificadas, apenas 13 se classificam como inovação de produto, como demonstra a Tabela 2.

TABELA 2-INOVAÇÕES EM ESTUDO DO SETOR DE VESTUÁRIO DE SC

| Tipo de inovação | Novo (a) ou significativamente melhorado (a) | Para empresa | Para mercado nacional | Para mercado internacional |
|---------------------------|---|---------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| Produto | 13 | 6 | 6 | 1 |
| Processo | 14 | 11 | 3 | 0 |
| Marketing | 10 | 7 | 3 | 0 |
| Organizacional | 10 | 10 | 0 | 0 |
| De Posição | 4 | 3 | 1 | 0 |
| De Paradigma | 5 | 5 | 0 | 0 |
| Total de inovações | 56 (100%) | 41(73,2%) | 14(25%) | 1 (1,8%) |

FONTE: Adaptado de Costa (2011, p. 179)

Em outra pesquisa no setor realizada pelo SENAI (2013) com 125 empresas de diferentes portes do Estado do Paraná, identificou-se que as principais ações de inovação foram na melhoria dos produtos e serviços (88,8%) e melhoria nos processos de produção (80,8%). As inovações com menos

aderência foram em implementação de novos processos de marketing (51,2%) e novos processos de entrega (25,6%). De acordo com essa pesquisa o maior investimento com atividades de inovação é destinado à aquisição de máquinas, equipamentos e outros bens de capital, com 80,8%. O percentual cai na aquisição de conhecimentos externos (55,2%), design de produto (56,8%) e treinamento para atividades de inovação (54,4%). Das 125 empresas pesquisadas, 44 delas (35,2%) destinam-se as atividade de inovação a outras atividade de design. Os resultados desta pesquisa são descritos na Tabela 3.

TABELA 3- INOVAÇÕES EM ESTUDO DO SETOR DE VESTUÁRIO PR

| AÇÕES DE INOVAÇÃO NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS - 2012 | | |
|---|-------------------|----------|
| Total de empresas | 125 | |
| | Quantidade | % |
| Melhorias significativas nas características ou usos de seus produtos ou serviços existentes | 111 | 88,8% |
| Melhorias significativas em um processo de produção | 101 | 80,8% |
| Introdução de um novo produto ou serviço | 89 | 71,2% |
| Implementação de um novo processo nas práticas de negócios da empresa e/ou na organização do seu local de trabalho e/ou em suas relações externas | 88 | 70,4% |
| Implementação de um novo processo de produção | 84 | 67,2% |
| Mudanças significativas na concepção do produto e/ou na embalagem | 69 | 55,2% |
| Mudanças significativas no posicionamento da empresa ou de produto, na maneira de promoção e/ou na maneira de fixação de preços | 64 | 51,2% |
| Melhorias significativas em um processo de entrega | 56 | 44,8% |
| Implementação de um novo processo de entrega | 32 | 25,6% |

FONTE: adaptado de SENAI (2013, p.15)

A partir deste estudo o SENAI (2013) elaborou recomendações para a melhoria da gestão da inovação nas empresas do setor de vestuário, apresentadas no Quadro 6.

| INOVAÇÕES | RECOMENDAÇÕES |
|------------------------------|--|
| Inovação de Produto | Conhecer os benefícios que a inovação pode proporcionar à sua empresa para aumentar a competitividade. Tornar a inovação uma regra e não uma exceção. Incluir as pessoas envolvidas com a empresa no processo de geração e proposição de ideias. |
| Inovação de processo | Fazer parcerias diversas. Manter sua rede de contatos ativa. Prospectar processos inovadores. |
| Inovação de serviço | Estimular os colaboradores a propor ideias e recompensá-los quando elas gerarem retorno para a empresa. Estar ciente dos riscos envolvidos na inovação e fazer o possível para minimizá-los. Conhecer e monitorar o seu mercado de atuação – ficando atento a novas oportunidades ou ameaças |
| Inovação de <i>marketing</i> | Reservar uma parcela do faturamento para investimento na implantação de novos produtos/serviços. Inovar quando a empresa estiver indo bem. Embora a inovação não seja a “tábua de salvação” em um momento de crise extrema no seu negócio, empresas que inovam normalmente são menos suscetíveis a essas crises. |
| Inovação organizacional | Inovar é simples. Basta que o ambiente da sua empresa esteja preparado para isso e as novas ideias aparecerão naturalmente. |

QUADRO 6- RECOMENDAÇÕES PARA MELHORIA DA GESTÃO DA INOVAÇÃO NO SETOR DE VESTUÁRIO

FONTE: adaptado de SENAI (2013, p.24)

O processo de inovação no setor de vestuário é complexo. Um dos desafios para se inovar é dar atenção às demandas dos consumidores, que tornam-se cada vez mais exigentes em relação aos aspectos ambientais, segurança, ergonomia e preço. Em contrapartida as empresas lidam com limitações no orçamento, tecnologia, registro de patente, incertezas e riscos ao investir em inovação. Como consequência, torna-se cada vez mais difícil oferecer produtos competitivos no mercado (COSTA, 2011).

2.2.3 Design e estratégia de Inovação

Mozota (2011) define o conceito de estratégia competitiva como o instrumento de diferenciação da empresa, que permite delimitar um conjunto de atividades que ofereçam uma combinação única de valor. O design está altamente envolvido com os processos de inovação, pois agrega valor e gera vantagem competitiva, buscando elementos que possam influenciar as preferências do consumidor. Devido às várias definições do design, nesta dissertação seu conceito é compreendido como: “uma atividade criativa, cujo objetivo é estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas em ciclos de vida completos. Portanto, design é o fator central da humanização inovadora de tecnologias e o fator crucial do intercâmbio cultural e econômico” (MOZOTA, 2011, p. 16).

O design pode ser integrado nos processos de gestão da inovação, de acordo com Mozota (2011), por ser uma atividade de resolução de problemas que segue um processo sistemático, lógico e ordenado (resolução de problemas, criação, sistematização, coordenação). Um bom produto não garante o sucesso da inovação: é preciso gerenciar o seu desempenho, por exemplo, com a melhoria da qualidade do processo de DNP (Desenvolvimento de Novos Produtos) (MOZOTA, 2011). Desta maneira o design cria valor se alinhando a alguns fatores importantes para o sucesso da inovação, como ilustra a figura 14:

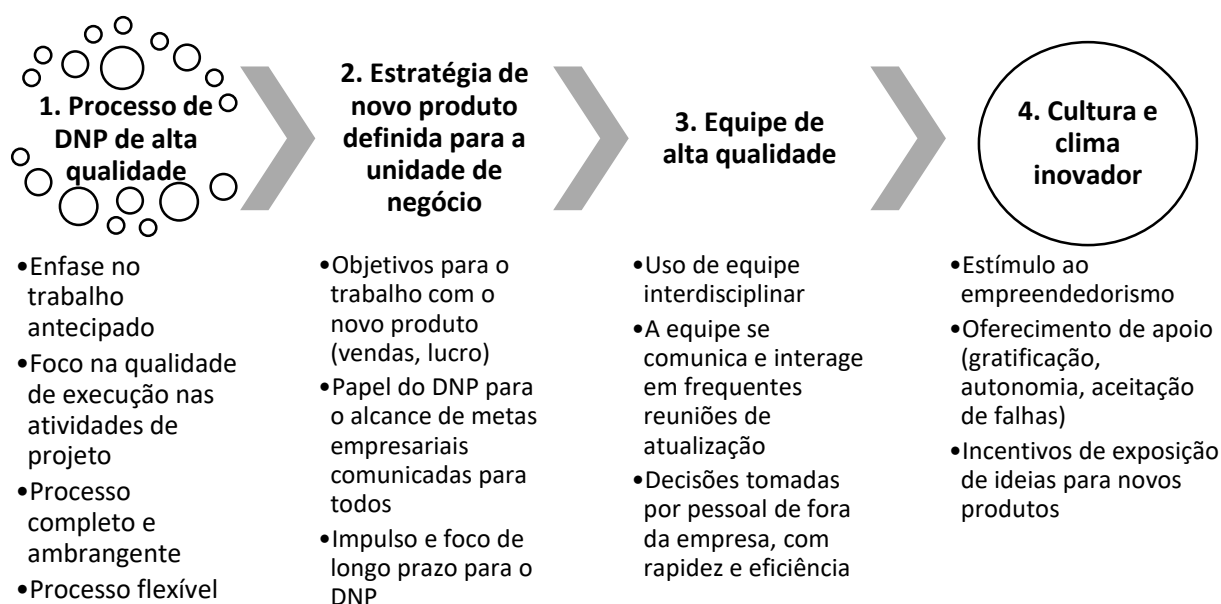


FIGURA 14- FATORES-CHAVE PARA A GESTÃO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO
 FONTE: adaptado de Mozota (2011, p.146)

Neste sentido Verganti (2012) afirma que o design é fundamental para os setores se manterem competitivos, pois trata do “significado das coisas”. A inovação de significado, de acordo com o autor, é um fator decisivo na competição. Em um estudo sobre inovação guiada pelo design, Verganti (2012) busca definições do design para além de forma e de função, com foco no significado, afirmando que “todos os produtos e serviços têm um significado e as empresas inovam o significado de seus produtos” (VERGANTI, 2012 p.29).

O autor discorre que há dois aspectos pelos quais as pessoas se atraem por produtos: o desempenho, baseado em seu desenvolvimento tecnológico, e o significado, que refere-se ao porquê de um produto: motivações individuais (significados emocional e psicológico) ou pessoais (significado simbólico e cultural), como ilustrado na Figura 15.

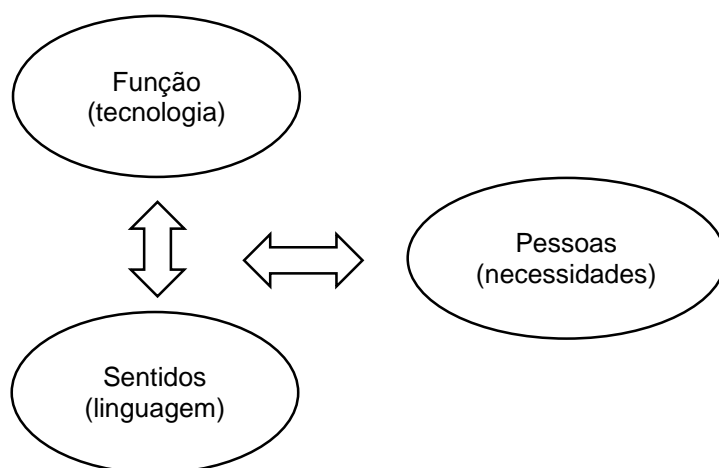


FIGURA 15 - Inovação e as necessidades pessoais
FONTE: adaptado de Verganti (2012, p. 32)

Os significados se originam da interação entre usuários e produto. Sendo assim, a empresa pode criar produtos a partir de seus possíveis significados e desenhar suas características e linguagens para que sejam uma plataforma onde o usuário crie a sua própria interpretação (VERGANTI, 2012).

No processo de inovação guiada pelo design é importante buscar intérpretes, que são pessoas de diversas áreas que podem se relacionar com o contexto da empresa. Os intérpretes são vistos como parceiros por empresas que buscam a inovação guiada pelo design. As empresas compreendem que estão imersas em um “laboratório de pesquisas coletivo”, onde diversos intérpretes produzem suas pesquisas, como salienta Verganti (2012):

Esses pesquisadores estão envolvidos direta ou indiretamente, em um diálogo contínuo: trocam descobertas, interpretações e propostas por meio de trabalhos de arte, estudos, discursos, testes, protótipos e produtos e esses produtos, além de testar a solidez de suas ideias e compartilhar opiniões. (VERGANTI, 20012, p. 119).

O processo de inovação guiada pelo design é participativo: envolve a modificação de perspectivas culturais dominantes e a produção de novos significados, em vez da simples observação do que ocorre no mercado. É um processo centrado na construção de relacionamento ao invés de métodos específicos ou passos a seguir.

Desta forma o design torna-se um facilitador do processo de interação e inovação multidisciplinar. Mozota (2011) aponta a importância de uma estrutura favorável aos fluxos de ideias para a inovação, que deve ser flexível, orgânica, descentralizada e orientada em rede. “A criatividade é uma abordagem individual que funciona em um processo descontínuo e instantâneo, enquanto a inovação é um processo coletivo e contínuo” (MOZOTA 2011, p.148). Para um ideia tornar-se inovação, deve ser integrada às estratégias de sucesso, e o design pode gerar ideias em todas as fases do processo de inovação. O processo de design utiliza várias ferramentas que estimulam a criatividade (sessões de brainstorming, excursões criativas fora do estúdio, prototipagem rápida, etc.). Seu impacto na inovação pode ser organizado sobre 3 perspectivas: tempo, espaço e aprendizagem, descritas no Quadro 7.

| IMPACTO DO PROCESSO DE DESIGN NA INOVAÇÃO | | |
|--|---|--|
| Em termos de tempo | Em termos de espaço | Em termos de conhecimento |
| Reduz o tempo de entrada no mercado Pela melhoria das fontes Pelas habilidades de comunicação (visualização, protótipos) | Muda os relacionamentos Internamente, constrói confiança na equipe e compartilhamento de conceito. Externamente, muda as relações com atores externos à empresa (fornecedores e sociedade). | É um processo de aprendizagem contínua |
| Desenvolve inovação multidisciplinar | Gerencia simultaneamente os fluxos de informação do produto e do consumidor | Desenvolve uma competência central |

QUADRO 7- IMPACTO DO PROCESSO DE DESIGN NA INOVAÇÃO

FONTE: adaptado de Mozota (2011, p. 165).

Deste modo o posicionamento estratégico do design pode ocorrer em empresas que consideram o design uma competência central desde sua

fundação (empresas fundadas por um designer-empresendedor), como também em empresas que aprenderam com a experiência sobre design (valorização progressiva do design na empresa) (COSTA, 2011; MOZOTA 2011).

O design pode ser integrado em uma empresa em diversos níveis. A ferramenta Escada da Gestão do Design² desenvolvida pelo Centro de Design da Dinamarca, tornou-se um instrumento para identificar o nível de utilização do design, e estabelece 4 níveis de integração, ilustrados na Figura 16.

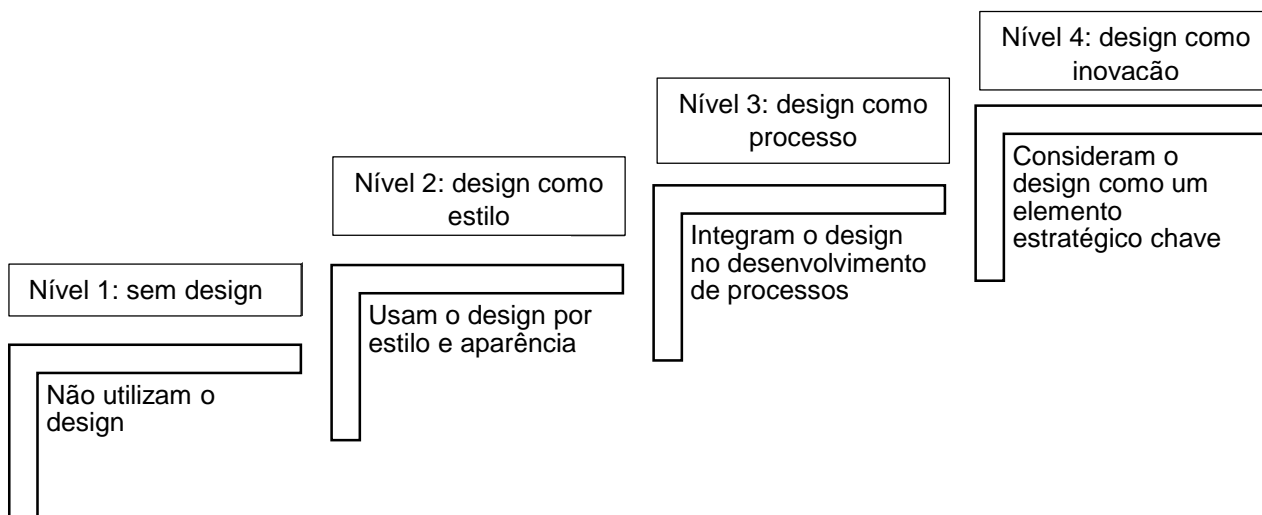


FIGURA 16 - ESCADA DA GESTÃO DO DESIGN

FONTE: adaptado de Costa (2011, p.84) e SEBRAE, (2015, p. 6)

A importância crescente do design como fonte de inovação pode ser decorrente da valorização crescente da experiência, sobretudo nos serviços. Com isso, a inovação é uma potencial ferramenta para a criação de experiências (TIDD; BESSANT, 2012).

Em relação às abordagens da estratégia de inovação, Tidd e Bessant (2015) apresentam duas perspectivas: a racionalista e a incrementalista, e apontam a última como mais coerente, devido às incertezas do cenário de inovação.

A estratégia racionalista tem influência na experiência militar, fundamentada no lema “avalie, determine e aja”. Primeiramente, deve-se

² A ferramenta Escada da Gestão do Design ou *Management Staircase* é utilizada para avaliação da capacidade de design das empresas e classifica o perfil de gestão de design de uma organização em quatro níveis.

descrever e compreender o cenário, depois determinar um plano de ação baseado em análises e por último executar o plano de ação escolhido. Essa é uma estratégia linear de ação racional. No cenário corporativo utiliza-se a análise SWOT como equivalente, determinando as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades no ambiente interno e externo. A diferença da estratégia militar para a corporativa está na mobilização de recursos para satisfazer os clientes de melhor maneira que os seus concorrentes, e não a mobilização de recursos para destruir o inimigo (concorrente).

Já a estratégia incrementalista parte das condições de incerteza, explicitando que nossas capacidades são limitadas para compreender o presente e prever o futuro, devido à complexidade da mudança. Essa estratégia reconhece que a empresa apenas tem o “conhecimento imperfeito de seu cenário, de suas forças e fraquezas e de possíveis índices de mudanças” (TIDD e BESSANT, 2015, p. 166). Assim a empresa deve adaptar sua estratégia às possíveis mudanças. A estratégia incrementalista parte de atitudes de “tentaiva e erro” para a aprendizagem, e pode ser descrita na sequência apresentada na Figura 17:

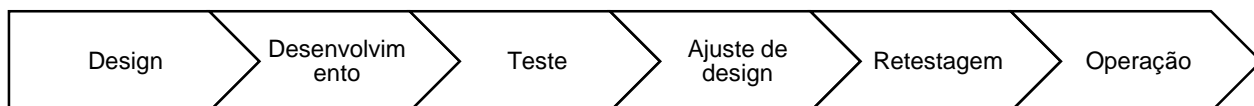


FIGURA 17- SEQUENCIA DO PROCESSO DE INOVAÇÃO PELA ABORDAGEM INCREMENTALISTA EM CASO DE INOVAÇÕES DE PRODUTO E PROCESSO
FONTE: adaptado de Tidd e Bessant (2015)

Comparando as duas abordagens, Tidd e Bessant (2015) comentam que não estão rejeitando totalmente as proposições racionalistas e ressaltam a importância do planejamento estratégico para uma empresa. Eles partem da abordagem incrementalista considerando as complexidades do presente e as incertezas do futuro.

O debate sobre as estratégias traz duas implicações: a primeira se refere à prática da estratégia empresarial que deve ser vista como um meio de aprendizagem corporativa, de análise de experiências e de como lidar de forma

eficaz com complexidade e mudança (TIDD; BESSANT, 2015, p.167). E a segunda implicação se refere à reprodução da prática gerencial considerada eficaz. Ela não é totalmente reproduzível, pois depende do contexto, do local em que a empresa funciona, de políticas e demais fatores de um cenário de complexidade e mudança no qual se insere a gestão da inovação.

2.2.4 Inovação aberta

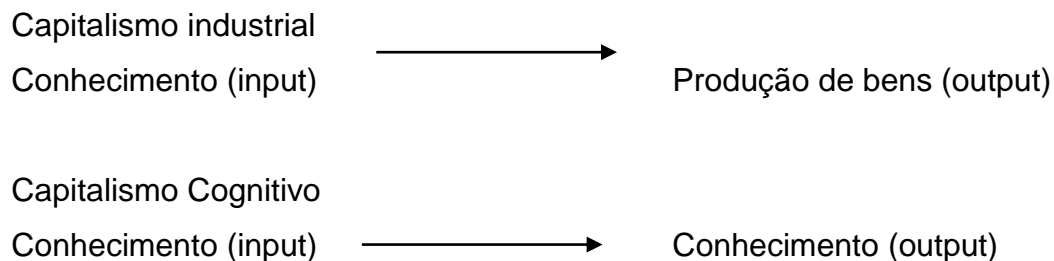
A globalização e o mundo em rede trazem novas realidades para a inovação. Apesar do grande avanço dos estudos sobre inovação, os debates entre especialistas demonstram que as categorizações e descrições adotadas nos manuais para elaborar os indicadores para inovação são incipientes ou restritos. Há muitas dificuldades em aprender sobre os processos de inovação, pois eles se transformam constantemente (CGEE, 2010).

Issberner (2010) afirma que as novas formas de inovação são baseadas em interações e colaboração não lineares, e ocorrem entre atores sociais dispersos na rede. A noção de valor se transformou. A autora evidencia algumas razões pelas quais é preciso elaborar novos indicadores de P&D e inovação:

- Os indicadores de hoje foram moldados em outra época;
- O setor de serviços é hoje considerado o motor de economia – e os manuais têm foco no setor manufatureiro;
- Há pouco conhecimento sobre o papel do aprendizado na inovação, fator-chave do processo inovador. Quais tipos de conhecimento deve-se buscar e como obtê-los? Quais os atores envolvidos no processo? E qual o espaço?
- A interação e a colaboração vêm ganhando importância ante o esquema tradicional linear de se conceber inovações. As redes de inovação baseadas na internet dão novo significado às relações entre ciência, tecnologia e conhecimentos de outras naturezas.

As redes de inovação são uma forma de diluir os altos custos do processo de aprendizagem de saberes especializados para o processo de inovação (ISSBERNER, 2010). O uso das redes no processo de inovação traz alguns questionamentos sobre a escolha das organizações com as quais se deseja interagir e sobre os objetivos dos atores (que às vezes são conflitantes). Nas

redes há uma transformação contínua de conhecimentos, ideias e sentidos, que geram conhecimento e aprendizado. O lócus da inovação não se concentra mais na empresa, mas nas redes. Há uma nova perspectiva de valor descrita por Cocco (2010), que cria novos significados:



O conhecimento tornou-se um fim, e não apenas um *input* para geração de valor. Ele não está apenas em um bem físico, mas no cenário construído, ou seja, no significado criado que se propaga nas redes de interação. Sendo assim o sucesso de novos produtos vem da “geração, exploração, aplicação e comercialização do conhecimento” (RAULIK, 2006 apud RECH, 2006, p. 233) e a competitividade está apoiada também em aspectos intangíveis.

As redes de colaboração vêm sendo utilizadas, mas ainda são um desafio devido ao costume empresarial de realizar as atividades confidencialmente. O *output* no capitalismo cognitivo é intangível e não se esgota com o uso, como um produto (ISSBERNER, 2010). Por isso “são indispensáveis estratégias para a utilização do conhecimento, visando melhorar o desempenho de setores tradicionais, a exploração e desenvolvimento de oportunidades em novas áreas competitivas” (RECH, 2006, p. 235)

Para Cocco (2010), a inovação não estaria na apropriação de um conhecimento, mas na capacidade de transformar e recriar significados. As novas formas de inovação baseadas em interações e colaboração não são lineares: ocorrem entre atores sociais dispersos na rede (ISSBERNER, 2010).

Este novo cenário do conhecimento propiciou o uso do termo inovação aberta, cunhado por Chesbrough. O autor define a inovação aberta como um modelo que ultrapassa as fronteiras da empresa para aproveitar ideias dos usuários e demais atores envolvidos no processo, utilizando os seus conhecimentos (Chesbrough, 2012).

De acordo com Chesbrough (2012) as empresas observam que os modelos mais antigos de inovação não produzem mais os resultados esperados. Esses modelos eram baseados em pesquisa industrial interna. Com o aumento

da competitividade, obsolescência, riscos, altos custos da inovação e o surgimento de novas empresas como as *startups*³ (que por serem menores investem mais nos riscos da inovação), as empresas buscam novos meios para inovação e adequação às demandas. Com isso compartilham também os riscos, tempo e podem economizar com investimento em inovação.

Para algumas empresas o modelo de inovação fechada torna-se obsoleto. No modelo de inovação fechada os investimentos com P&D são altos, há a proteção da propriedade intelectual e a preocupação de ser pioneira no lançamento de uma inovação (CHESBROUGH, 2012). Já o modelo de inovação aberta vai além de P&D, e pode ser utilizado por empresas que não tenham esse departamento. As empresas veem os atores externos (fornecedores, consumidores, pesquisadores externos e concorrentes) como fonte de criação de valor (CHESBROUGH, 2012; LINDEGAARD, 2011). Chesbrough (2012) aponta alguns contrastes entre princípios da inovação fechada e aberta, descritos no Quadro 8.

| PRINCÍPIOS DA INOVAÇÃO FECHADA | PRINCÍPIOS DA INOVAÇÃO ABERTA |
|--|---|
| Os melhores de nossa área trabalham para nós. | Nem todos os melhores trabalham conosco. Precisamos contar com os melhores dentro e fora de nossa companhia. |
| Para lucrar com P&D, nós mesmos precisamos descobrir, desenvolver e fornecer resultados. | P&D externa pode criar valor significativo; P&D interna é necessária para conquistar determinada parte desse valor |
| Quando a descoberta é nossa, sempre a lançaremos antes do mercado | Não somos obrigados a gerar pesquisa para lucrar com ela. |
| A companhia que primeiro lança uma inovação no mercado sempre fica com esse mercado. | Construir um modelo de negócio melhor é mais útil que chegar ao mercado primeiro. |
| Se criamos as melhores e mais numerosas ideias, o sucesso é garantido. | Se fizermos o melhor uso de ideias internas e externas, o sucesso será nosso. |
| Precisamos ter controle de nossas patentes intelectuais, de tal forma que os concorrentes não se beneficiem com nossas ideias. | Temos de produzir receitas com a utilização, por terceiros, de nossas patentes e também deveremos comprar patentes de terceiros sempre que isso aperfeiçoar nosso modelo de negócio |

QUADRO 8- CONTRASTES ENTRE PRINCÍPIOS DA INOVAÇÃO FECHADA E ABERTA
FONTE: adaptado de Chesbrough (2012, p. 10)

A inovação aberta, como afirma Chesbrough (2012), deve ocorrer sistemicamente. Dessa forma as empresas utilizam conhecimento externo e cedem conhecimento interno para criação de novos negócios. A inovação aberta

³ Nesta pesquisa o conceito de *startup* é definido como um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócio repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza.

possibilita a inserção em novos mercados, já que a empresa não se fecha a um conhecimento interno. A P&D se desloca para outras fontes. Ocorre a difusão do conhecimento e a utilização de recursos, e a empresa, além de gerar conhecimento interno, pode acessar os conhecimentos externos (CHESBROUGH, 2012).

Chesbrough (2012), porém, salienta que na inovação aberta o investimento em P&D interno é importante, e as empresas continuarão precisando de grande desempenho para obter resultados promissores de pesquisa e convertê-los em produtos e serviços. Mas o monopólio na inovação aberta não se justifica, pois a difusão do conhecimento renderá muito mais inovações, e mais rapidamente, do que se esse conhecimento estivesse fechado em uma empresa monopolista. As empresas não precisam necessariamente compartilhar tudo com atores externos: devem analisar qual a melhor forma de aproveitar as ideias externas e transformar ideias internas em fonte de lucros, como por exemplo, com o licenciamento de marcas, colaboração com universidades, entre outros.

O autor ainda destaca que o modelo de inovação aberta não é restrito apenas a empresas que utilizam alta tecnologia, e pode ocorrer para além da pesquisa e desenvolvimento, inovando no modelo de negócio. Chesbrough (2012) afirma que um modelo de negócios aberto pode capturar valor não apenas em seus produtos, mas pode colaborar com parceiros e extrair valor disso.

No entanto Tidd e Bessant (2015) afirmam que há uma lacuna na explicação de quando e como adotar esse modelo. Segundo os autores, o conceito de inovação aberta vem sendo popularizado na gestão da inovação e muitos estudos sobre o tema foram publicados, mas as evidências empíricas sobre a utilidade da inovação aberta ainda são vagas.

Os autores ressaltam que as distinções entre inovação aberta e fechada não são úteis nem realistas (TIDD e BESSANT, 2015, p. 471). Há muitos desafios na aplicação da inovação aberta, principalmente na exploração dos distintos tipos de abertura de uma empresa para a colaboração com atores externos e também das estratégias de colaboração que devem ser adotadas em diferentes contextos (TIDD e BESSANT, 2015).

Ferro (2010) corrobora esta assertiva e aponta que a maioria dos estudos está localizada em países desenvolvidos. A literatura se concentra em setores de alta tecnologia, ainda não está claro se a abordagem é aplicável a outros setores e faltam reflexões sobre o processo de aprendizagem pelo qual uma empresa deve estabelecer um modelo de inovação aberta.

Tidd e Bessant (2015) apontam algumas vantagens e desafios ao se adotar a inovação aberta, apresentados no Quadro 9.

| OS SEIS PRINCÍPIOS DA INOVAÇÃO ABERTA | AS VANTAGENS EM POTENCIAL | OS DESAFIOS NA APLICAÇÃO |
|---|--|---|
| Aproveitamento de conhecimentos externos | Aumento da base de conhecimento Redução da dependência de conhecimentos internos limitados | A busca e a identificação de fontes relevantes de conhecimento O compartilhamento e a transferência desses conhecimentos, especialmente os tácitos e sistêmicos |
| Pesquisa e desenvolvimento têm valor significativo | Redução dos custos e da incerteza associados com P&D interna, aumento do alcance desses esforços | Chances menores de abrir espaço para competências diferenciadoras, dificuldade maior de diferenciar |
| A pesquisa não é condição essencial para obter lucro | Ênfase na captura e não na criação de valor | As vantagens das entrantes dependem da tecnologia e do contexto do mercado O desenvolvimento de um modelo de negócios exige negociação com outros atores |
| Melhor uso de ideias internas e externas, não a geração de ideias | O equilíbrio de recursos para buscar e identificar ideias, não gerá-las | A geração de ideias é apenas uma parte do processo de inovação A maior parte das ideias não podem ser comprovadas ou não têm valor, por isso, o custo da avaliação e do desenvolvimento é alto |
| Lucros provenientes da propriedade intelectual de terceiros e uso da propriedade intelectual própria da empresa por terceiros | O valor da propriedade intelectual é muito sensível às competências complementares como a marca, a rede de vendas, a produção, a logística e produtos e serviços secundários | Os conflitos de interesse comerciais ou direção estratégica A negociação de formas aceitáveis e dos termos de licenças de uso da propriedade intelectual |

QUADRO 9- AS VANGENS E DESAFIOS DA INOVAÇÃO ABERTA
FONTE: Adaptado de Tidd e Bessant (2015, p.472)

O modelo de inovação aberta parece apresentar mais oportunidade para inovar, entretanto exige maior estruturação da empresa para geri-lo (ARRUDA *et. al*, 2011). Cada empresa, ao escolher a inovação aberta, deve questionar o

motivo, que deve se alinhar com a estratégia corporativa (LINDEGAARD, 2011). Lindegaard (2011) salienta alguns desafios para a mudança de perspectiva apontando que as empresas devem avaliar o impacto da inovação aberta no seu modelo de negócio e como a organização irá se preparar para acomodá-la.

Outro ponto importante é a relação de confiança e conflitos de interesse. A maioria das empresas não vê parceiros externos como fonte de cocriação e inovação aberta, principalmente pelas questões de proteção da propriedade intelectual. As empresas têm medo do risco, e não há tempo para construir relacionamento com parceiros externos (CHESBROUGH, 2012; LINDEGAARD, 2011; ARRUDA *et. al*, 2011).

Por isso, a implementação do modelo de inovação aberta exige que a empresa desenvolva novas habilidades para criar uma cultura de rede e administrar os colaboradores (LINDEGAARD, 2011).

Ferro (2010) disserta sobre alguns pontos essenciais para adoção de uma estratégia de inovação aberta. O primeiro se relaciona com a gestão de parcerias: para a autora é fundamental haver uma área dedicada ao gerenciamento de alianças, de modo que competências, processos e rotinas possam ser articulados, codificados, compartilhados, divulgados e internalizados. O segundo ponto é a avaliação das parcerias. O sucesso de uma parceria específica pode ser medido em função de sua longevidade, lucratividade e/ou aproveitamento, alcance dos objetivos estipulados, entre outros critérios. Esta avaliação é importante para o aprendizado da equipe interna e dos parceiros externos envolvidos e para o melhoramento dos processos. O terceiro ponto se relaciona com apoio e incentivo da empresa aos funcionários em relação à tomada de riscos e de não punição pelos fracassos decorrentes de parcerias mal sucedidas. Por fim, o quarto ponto se relaciona com o estabelecimento de uma P&D interna estável e de atividades contínuas na busca por oportunidades externas e na condução de parcerias.

A inovação aberta é um meio para se alcançar uma meta de crescimento da empresa e geração de lucros. Mas é apenas uma parte da estratégia geral da inovação, que pode não funcionar em todas as empresas. Portanto é necessário questionar o porquê de se utilizar a inovação aberta (LINDEGAARD, 2011).

2.3 COCRIAÇÃO

Neste subcapítulo será apresentado o processo de cocriação no campo do design. O objetivo, com a descrição de algumas teorias de colaboração e suas influências para a tomada de decisão estratégica, é compreender como a colaboração vem sendo utilizada para gerar inovações em empresas. As teorias de colaboração apoiam a análise do trabalho em grupo para que se possa avaliar a cocriação em empresas de vestuário. O processo de cocriação será abordado com intuito de compreender como a criatividade coletiva pode gerar inovações. Em seguida será abordado o codesign, com intuito de compreender como a colaboração e a cocriação são aplicadas no campo do design. E por último será feito um apontamento do papel do usuário no processo de cocriação.

O Desenvolvimento deste subcapítulo é ilustrado na Figura 18.

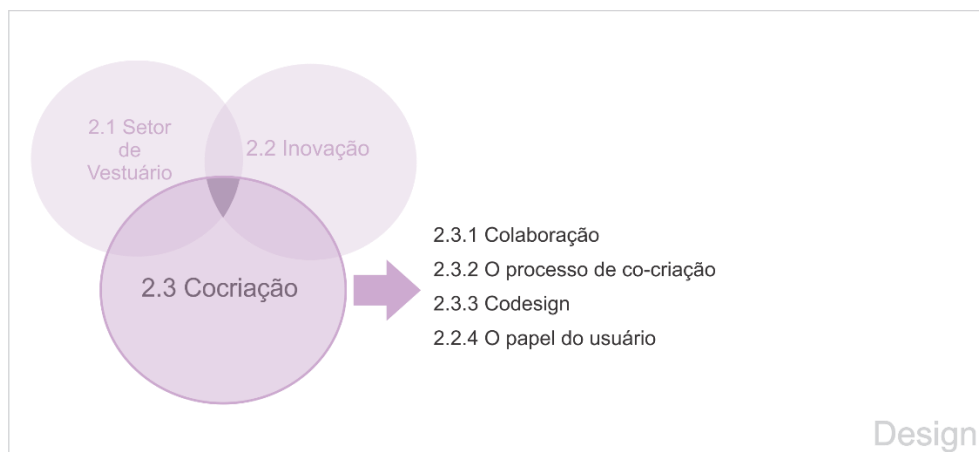


FIGURA 18 – ESTRUTURA DO SUBCAPÍTULO COCRIAÇÃO
FONTE: a autora.

2.3.1 Colaboração

A colaboração ocorre em diferentes campos do conhecimento. A disseminação do termo colaboração parece ser utilizada em tempos mais recentes devido à globalização, em que pessoas de diferentes locais podem trabalhar em conjunto (HEEMANN; LIMA; CORRÊA, 2008).

Nesta dissertação o conceito de colaboração é baseado na Teoria dos Jogos (primeiros estudos no séc. XVIII e com John Nash em 1950), que permite a compreensão de como as pessoas trabalham em grupo nas situações reais envolvendo a tomada de decisão estratégica. O resultado final para cada participante depende das decisões dos demais. Essa teoria destaca as tensões

geradas pelos conflitos de interesse nas relações de grupo em um determinado cenário (FUCKS, *et al.*, 2012). Segundo Fucks *et al.* (2012) a teoria dos jogos esclarece, em relação à colaboração, conceitos como auto interesse e matriz de ganho, entre outros, que podem ser aplicados em situações reais. Uma das críticas a essa teorias é o fato de que no jogo você tem as informações para fazer as análises, mas em um contexto complexo isso torna-se difícil. Mesmo com essas limitações, os autores afirmam que essa teoria contribui para a análise de situações reais que envolvem a tomada de decisão.

Já o modelo de colaboração 3C criado por Ellis *et al.* analisa a ação do trabalho em conjunto, apontando que ele envolve a comunicação, a coordenação e a cooperação (FUCKS, *et al.*, 2012), como ilustrado na Figura 19.

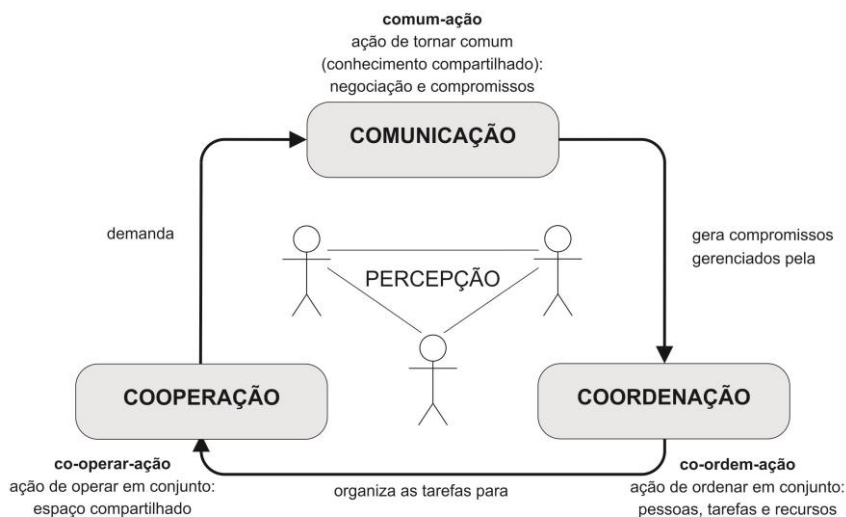


FIGURA 19 – MODELO 3C DE COLABORAÇÃO
FONTE: Fucks *et al.* (2012, p.25)

Fucks *et al.* (2012) apontaram 3 dimensões para análise da colaboração: a comunicação, que se caracteriza pela troca de mensagens e argumentação e envolve a tomada de decisões; a coordenação, que consiste do gerenciamento de pessoas, atividades e recursos; e a cooperação, pela atuação conjunta para produção de objetos ou informações em um espaço compartilhado. Cada dimensão se inter-relaciona com as demais para que ocorra a colaboração. Há comunicação e *feedbacks* entre os indivíduos.

Neste sentido a definição de colaboração relaciona-se com o trabalho conjunto entre duas ou mais pessoas com um objetivo em comum. Ela engloba a cooperação (operação conjunta de indivíduos, visando um mesmo fim), o compartilhamento (multiplicação de esforços para resolução de um problema

comum) e o trabalho em equipe (trabalho executado em grupos, e não individualmente) para resolução de problemas, de forma interativa e conjunta (HEEMANN; LIMA; CORRÊA, 2008).

Vivacqua e Garcia (2012) ressaltam o motivo de as pessoas colaborarem, evidenciando que o trabalho realizado em equipe que esteja em sinergia pode obter resultados melhores do que de um indivíduo que trabalha sozinho. Além da combinação de diferentes habilidades e pontos de vista para resolução de um problema e a divisão de tarefas, o trabalho em equipe pode diminuir o tempo de execução de um projeto.

Tidd e Bessant (2015) corroboram com esta assertiva acrescentando que a colaboração em empresas pode ocorrer por 3 motivos: tecnológicos, de mercado e empresariais, e listam algumas razões do porque as empresas colaboram (TIDD e BESSANT 2015, p. 438):

- Redução de custo tecnológico ou de entrada no mercado.
- Redução do risco de desenvolvimento ou de entrada no mercado.
- Para alcançar economias de escala.
- Para reduzir o tempo gasto para desenvolver e comercializar novos produtos.
- Para promover aprendizagem compartilhada.

Segundo os autores, a colaboração é altamente arriscada. Em estudos realizados os autores apontam razões para o insucesso de algumas parcerias:

- Divergência estratégica e/ou de objetivos.
- Problemas com o parceiro.
- Relação forte-fraca.
- Incompatibilidade cultural.
- Confiança insuficiente.
- Sobreposição operacional/geográfica.
- Desavenças pessoais.
- Falta de comprometimento.
- Tempo/expectativas irreais.
- Incentivos assimétricos.

2.3.2 O processo de cocriação

De acordo com Sanders e Stappers (2008) a cocriação é considerada a criatividade coletiva, que é compartilhada entre duas ou mais pessoas. Já para Ramaswamy e Gouillart (2010) a cocriação é “a prática de desenvolver sistemas, produtos ou serviços por meio da colaboração com os clientes, gestores, empregados e outros que tenham interesses na empresa” (RAMASWAMY; GOUILLART, 2010, p.4).

Segundo o SEBRAE (2014), a cocriação é uma forma de inovar pela participação interativa de diversos atores (fornecedores, clientes e colaboradores) no negócio, que agregam valor, experiência e conteúdo. O benefício da participação de atores externos à empresa é a promoção de suas ideias e produtos customizados. A cocriação pode apresentar as seguintes características (SEBRAE, 2014):

- Aberta: com a participação de todos os envolvidos;
- Livre: cada participante decide o método a ser utilizado;
- Criativa: não possui características pré-determinadas;
- Interativa: com estrutura bem distribuída.

Ramaswamy e Gouillart (2010) fizeram pesquisas em empresas que começaram a fazer experiências com a cocriação, e descobriram que elas estavam criando plataformas que engajavam, além de clientes, fornecedores, parceiros e empregados em novas experiências. Os autores detectaram que algumas empresas estavam ampliando suas bases de recursos com práticas como o *crowdsourcing*⁴, colaboração em massa e inovação aberta, como também observaram casos em que a empresa recorria à comunidade de usuários, redes sociais e empresas que estavam começando a permitir a customização de seus produtos pelos clientes.

A mudança, como afirmam os autores, está na transição do modelo mental convencional, em que a criação de valor é centrada nos produtos e processos, para um modelo que define valor pelas experiências humanas. As

⁴ Crowdsourcing (*crowd* que significa multidão e *source* que significa fonte de informação) são os conhecimentos, ideias e soluções a partir de um grupo ou de uma comunidade especialmente ampla.

interações entre as pessoas criam uma rede de conexão dentro e fora da empresa, o que gera *insights*, aprendizado e inovação

Sendo assim, há na cocriação a descentralização da criação de valor. Quando a empresa decide tornar-se cocriativa, passa por um longo processo de mudança, no qual terá que desenvolver novas habilidades, primeiramente centrando-se na experiência com os indivíduos e não em seus produtos e serviços. (RAMASWAMY E GOUILLART, 2010).

Para Ramaswamy e Gouillart (2010) a cocriação tem como princípio engajar pessoas com o objetivo de criarem juntas experiências de valor, e ao mesmo tempo visa ao aperfeiçoamento da economicidade das redes. Os autores mencionam 4 componentes do princípio da cocriação (RAMASWAMY; GOUILLART, 2010, p. 35):

- Modelo mental de experiências como a base da criação de valor;
- Interações contextuais de indivíduos das redes de negócios, como lugar da criação de valor;
- Plataformas de engajamento, como meio de criação de valor;
- Economicidade das redes para as parte interessadas do ecossistema empresarial.

Esses 4 componentes são ilustrados na Figura 20.

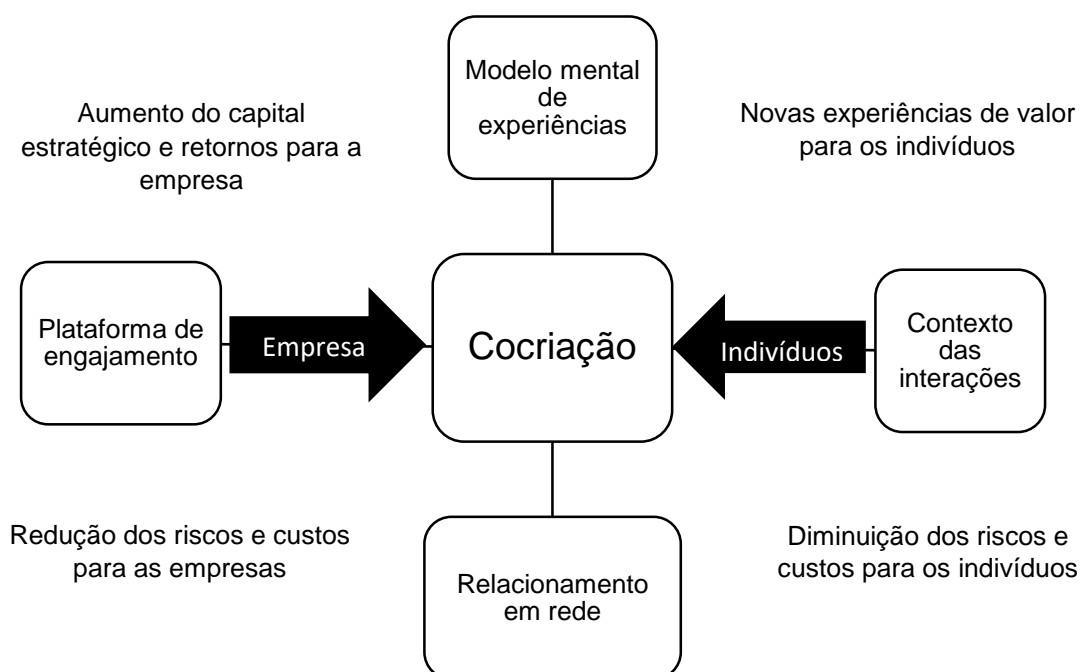


FIGURA 20- O PRINCÍPIO CENTRAL DA COCRIAÇÃO
FONTE: adaptado de Ramaswamy e Guillart (2010, p. 36)

Para o processo de cocriação tornar-se eficaz, a empresa cria plataformas de engajamento que definem a escala e o escopo das interações. Para isso é necessário expandir as relações para além das fronteiras tradicionais da empresa, inclusive com parcerias entre empresas privadas, públicas e sociais (RAMASWAMY; GOUILLART, 2010).

Os processos de inovação como o *crowdsourcing* e a colaboração em massa criam plataformas de engajamento, como formas de inovação aberta que derivam de um incremento cocriativo. O *crowdsourcing* pode ser considerado uma forma de cocriação na qual todos (a multidão) são convidados a participar do processo de cocriação (não apenas os consumidores da empresa, ou parte deles). *Crowdsourcing* é um termo cunhado por Jeff Howe para descrever o que ocorre “quando uma empresa pega um trabalho que antes era feito por empregados e o terceiriza na forma de um chamado aberto para um grupo indefinido de pessoas, geralmente usando a internet” (DERVOJEDA *et al.*, 2014, p. 3).

Ramaswamy e Gouillart (2010) comentam sobre duas formas de descobrir novas oportunidades de cocriação. A primeira seria *outside-in* (de fora para dentro), quando os atores externos se engajam com suas experiências em uma plataforma que conecta a empresa de forma inovadora. A segunda seria *inside-out* (de dentro pra fora), em que a empresa conecta os atores externos a seus processos e dessa forma gera novas experiências.

Contudo, a cocriação não é apenas a concepção de processos em conjunto, mas a ideia de projetar a interação de tal forma que ambas as partes possam desenvolver em conjunto os resultados desejados a cada vez que interajam. “A cocriação situa as experiências (e expectativas) humanas no centro do processo de design e inovação” (RAMASWAMY; GOUILLART, 2010, p.205).

Em relação à cocriação no setor de vestuário o processo já ocorre em algumas empresas, tanto em âmbito internacional quanto no contexto nacional. Em suas pesquisas com empresas que adotam a cocriação, Ramaswamy e Guillart (2010) descrevem a empresa de vestuário Wacoal.

A Wacoal é uma empresa de grande porte que produz lingerie no Japão (atualmente exporta para vários países) e cria seus produtos com base nas experiências dos usuários. Como resultado, produziu inovações com o sutiã iBra, sem costuras, emendas e etiquetas. Em 2001 a empresa começou a cocriar com

seus clientes. Centrando-se nas interações online, a empresa detectou uma oportunidade de mercado de criação de lingerie confortáveis com conteúdo de moda. A equipe desenvolveu as peças com base nas ideias da comunidade e fez peças piloto que foram lançadas em uma loja de departamentos japonesa para alguns clientes, gerentes e a equipe interna em um evento.

O lançamento da coleção revelou-se um grande sucesso, com vendas que ultrapassaram US\$ 1 milhão no primeiro ano. O processo de desenvolvimento utilizando a cocriação reduziu o tempo de desenvolvimento das lingerie, que era de 11 meses, para 3 meses. Depois desse lançamento a empresa continuou, nas coleções seguintes, engajando atores envolvidos no processo nas etapas apresentadas na Figura 21:

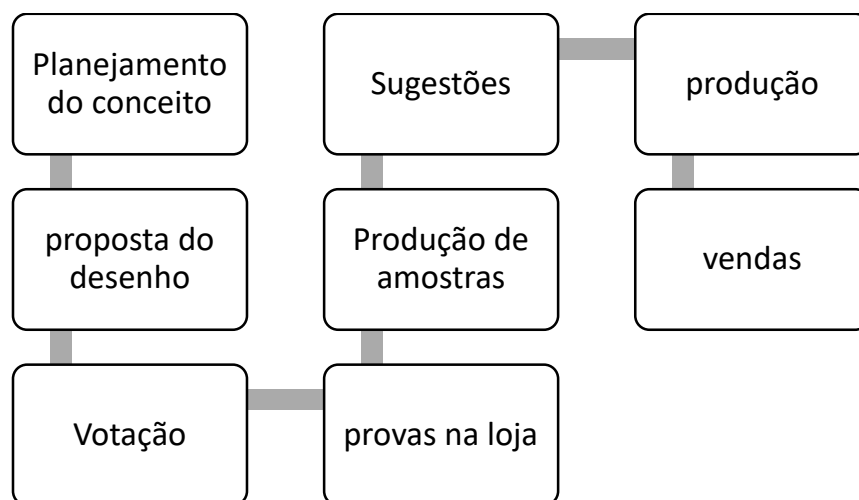


FIGURA 21- ETAPAS DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO DE VESTUÁRIO NA WACOAL QUE UTILIZOU-SE A COCRIAÇÃO COM OS CLIENTES
FONTE: a autora.

Além da Wacoal há outros casos de cocriação aplicada no setor de vestuário: o coletivo Verde, uma *startup* com plataforma de cocriação de produtos sustentáveis, onde as pessoas são convidadas a participar do desenvolvimento de produtos; a Saint Society, uma rede social onde as pessoas criam painéis com imagens que servem de inspiração para a criação de coleções da marca; e a americana Threadless, que utiliza o *crowdsourcing* para cocriar estampas de camisetas com os usuários (RAMASWAMY; GUILLART, 2010; SEBRAE, 2014).

O SEBRAE (2014) sugere algumas diretrizes para aplicar a cocriação no pequeno negócio de vestuário para desenvolver produtos e serviços:

- Definição do grupo de interação - interno ou externo. Se for interno, definir horários para reunião para expor as ideias;
- Buscar local, físico ou virtual, para reunir os colaboradores externos. Isso exige divulgação para que as pessoas tomem conhecimento e participem;
- Oferecer alguma retribuição pela participação (por exemplo, desconto nos produtos), para estimular maior número de participantes, pois nem sempre a participação espontânea acontece;
- Monitorar as conversas, para gerar resultados reais de inovação, anotar as sugestões e as agrupar para análise dos resultados;
- Assegurar maior participação de colaboradores, internos e externos (exemplo: reunião de vendas com os fornecedores);
- Incentivar a participação multidisciplinar, livre e sem hierarquias de todos os envolvidos.

Ramaswamy e Guillart (2010) mencionam que a cocriação é interessante para algumas empresas e gera engajamento e experiência por dois fatores: em primeiro lugar, análises de neurologistas indicam que as interações permitem que as pessoas aprendam mais rapidamente e se lembrem mais daquilo que aprenderam. Além disso, pessoas engajadas em rede e colaborando geram soluções criativas que talvez não pudessem ser descobertas individualmente.

A empresa cocriativa é construída com seus colaboradores ao mesmo tempo os engaja, pela experiência. A cocriação pode ser aplicada a qualquer tipo de inovação, desde inovação em produtos até inovações na estratégia empresarial e na gestão. Engajar os indivíduos é um desafio para as empresas, que muitas vezes não estão prontas para a mudança (RAMASWAMY; GOUILLART, 2010).

2.3.3 Codesign

Com a mudança de perspectiva e uma nova realidade de consumo, o design colaborativo aparece com mais força. Dessa forma as interações do design em uma organização transformam-se para torná-lo interativo e levam em consideração uma abordagem mais humana (FONTANA; HEEMANN;

GITIRANA, 2012, p. 2). Com isto surge o conceito de colaboração no campo do design. De acordo com Fontana; Heemann; Gitirana (2012), a colaboração no design se define como:

Um esforço recíproco entre pessoas de iguais ou diferentes áreas de conhecimento, separadas fisicamente ou não, com um objetivo comum de encontrar soluções que satisfaçam a todos os interessados. Isso pode acontecer compartilhando informações e responsabilidades, organizando tarefas e recursos, administrando múltiplas perspectivas e criando um entendimento compartilhado em um processo de design. A colaboração visa produzir um produto e/ou serviço consistente e completo através de uma grande variedade de fontes de informações com certo grau de coordenação das várias atividades implementadas. Esse processo depende da relação entre os atores envolvidos, da confiança entre eles e da dedicação de cada parte. (FONTANA; HEEMANN; GITIRANA, 2012, p. 5).

Kleinsmann (2006) define o design colaborativo como um processo no qual atores de diferentes áreas compartilham seus conhecimentos tanto sobre o processo de design como sobre o conteúdo do design. Eles fazem isso com o objetivo de criar entendimento compartilhado em ambos os aspectos, para serem aptos a integrar e explorar seus conhecimentos e para atingir o maior objetivo em comum: o novo produto a ser projetado.

Dessa forma, a geração e a integração de conhecimento são os objetivos do processo de design colaborativo. Se os atores não estiverem aptos a criar e integrar conhecimento eles não serão capazes de projetar um novo produto. Os atores envolvidos no projeto de design, que se comunicam oralmente e através de textos, compartilham e criam conhecimento por meio da comunicação no design. Além disso, desenhos e protótipos desempenham um papel importante ao auxiliar o conteúdo relacionado à comunicação do design (KLEINSMANN, 2006).

Já Para Faud-Luke (2009) o codesign é um termo amplo que abrange design participativo, metadesign, design social e outras abordagens do design que estimulam a participação. O termo codesign é usado para indicar “projetando com (outros)”. A premissa subjacente do codesign é que as pessoas que usam um artefato têm direito a voz ao determinar como o artefato é projetado. Outra premissa fundamental é que o codesign oferece oportunidade para múltiplos atores definirem coletivamente o contexto e o problema, e ao fazer isso, melhora as chances de um produto de design ser eficaz.

A prática da criatividade coletiva no design começou há cerca de 40 anos, com o design participativo, que agora é denominado de cocriação e codesign. O design participativo começou no norte da Europa (Noruega, Dinamarca e Suécia) com projetos em que houve participação coletiva para mudança do local de trabalho. A tarefa foi desenvolvida com parceria entre designers e os próprios funcionários do local, o que gerou nos trabalhadores a experiência de atuar naquela situação (SANDERS; STAPPERS, 2008).

Sanders e Stappers (2008) discutem os termos codesign e cocriação, afirmam que não são sinônimos e são frequentemente confundidos. Ainda há pouca definição sobre os termos em dicionários ou sites. O termo codesign é a cocriação aplicada no design, é quando os designers e outros atores envolvidos no processo trabalham juntos ao longo do projeto. Apesar da falta de consolidação em dicionários e enciclopédias, esses termos têm grande relevância quando realizada uma busca no Google e Google Acadêmico, o que indica que são discutidos por muitas pessoas, tanto na academia quanto fora dela.

Os principais autores sobre o codesign não são do campo do design, mas dos negócios e do marketing. A cocriação atualmente já está sendo utilizada por marcas como a Nike, que através de uma plataforma virtual permite aos usuários customizarem seus tênis. As vertentes do marketing tendem a abordar a cocriação no final do processo no marketing e no desenvolvimento da marca (SANDERS; STAPPERS, 2008). Outra vertente de pesquisa é sobre o codesign na geração de ideias. A participação no momento da decisão e a aplicação do design desde a concepção e ao longo do processo são fatores de grande relevância.

As práticas de design se transformaram, e atualmente não tratam simplesmente de projetar produtos para usuários, mas projetar experiências futuras para as pessoas, comunidades e culturas, que agora estão conectadas e informadas. Consequentemente emergiram novas disciplinas de design, como o design interativo, o design de serviços e o design de transformação. Essas disciplinas constroem no design tradicional (centrado no produto e na tecnologia) habilidades para resolver problemas sociais e econômicos.

Sanders e Stappers (2008) ainda afirmam que os papéis dos atores no processo de design estão mudando, com a transição do design centrado no

usuário para o codesign. No design centrado no usuário, este é um objeto de estudo passivo. Nesse caso, o pesquisador traz o conhecimento de teorias e desenvolve mais conhecimento, através de observação e entrevistas. O designer então recebe passivamente esse conhecimento, na forma de um relatório, e adiciona conhecimento de tecnologia e pensamento criativo necessários para gerar ideias, conceitos, etc.

Já no codesign os papéis se misturam. O cliente é visto como um “expert” sobre sua própria experiência e desempenha um papel essencial no desenvolvimento de conhecimento, geração de ideia e desenvolvimento de conceito. O pesquisador apoia o usuário oferecendo ferramentas. O designer e o pesquisador (que podem ser a mesma pessoa) colaboram nas ferramentas, pois o designer é importante para o desenvolvimento das ferramentas e desempenha o papel fundamental de dar forma às ideias.

Com isto o codesign está no núcleo de um processo de design mais democrático e aberto, e encontra expressão tanto nos negócios quanto em setores não lucrativos. O codesign pode gerar novas formas de interagir e novos valores, mas demanda um novo conjunto de habilidades (FAUD-LUKE, 2009).

Faud-Luke (2009) descreve o processo de codesign e aponta que as primeiras etapas levam à concordância mútua do contexto do design, os limites do projeto, a definição do problema e a definição coletiva do *briefing*. Assim que o *briefing* é definido, os atores (que podem ser centrais ou mais periféricos no processo de design) passam a fornecer ideação, conceptualização, protótipos ou propostas, a seleção destes protótipos ou propostas, especificação do design e, finalmente, o detalhamento, implementação ou construção do resultado/solução de design. As fases finais do processo de codesign envolvem o uso e a experiência do resultado/solução, em que ocorre aprendizado com a experiência, há observação e retorno de um *feedback* aos atores envolvidos no processo, para permitir o contínuo aprendizado e redesign. Esse processo é ilustrado na Figura 22.

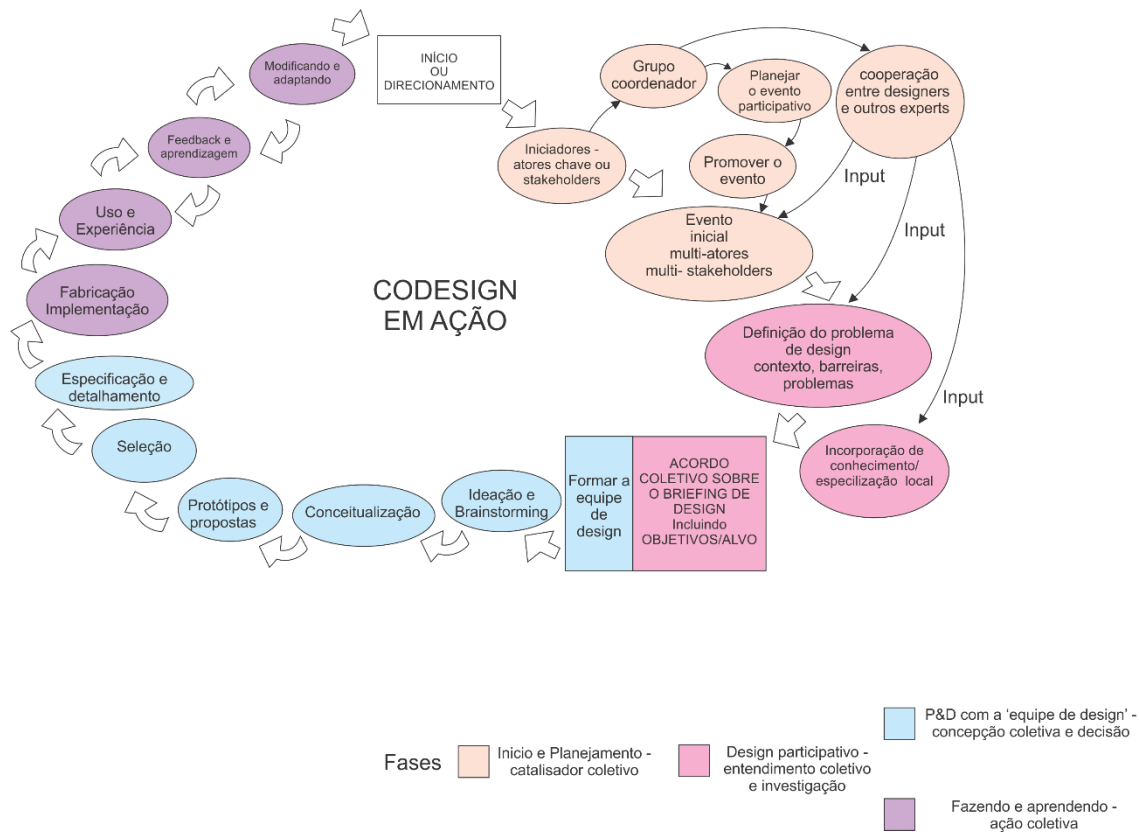


FIGURA 22 – O PROCESSO DE CODESIGN
 FONTE: adaptado de Faud-Luke (2009, p. 149)

O processo de codesign pode ser iniciado e conduzido por aqueles com experiência profissional no design, tais como arquitetos, planejadores, gestores de design e designers. Mas também pode ser organizado e facilitado por outros consultores ou experts e por empresas ou organizações governamentais e não governamentais (FAUD-LUKE, 2009).

2.3.4 O papel do usuário

Desde a década de 1980 vem ocorrendo uma mudança na atitude de alguns setores de negócios com relação a seus consumidores. A descoberta de que o potencial criativo do consumidor pode ajudar as empresas a criarem melhores serviços e produtos tem encorajado o desenvolvimento de uma série de metodologias para extrair esse potencial (Faud-Luke, 2009).

Segundo Hippel (2005) a inovação está sendo democratizada. Os usuários de produtos e serviços – tanto empresas quanto consumidores em geral – estão cada vez mais capazes de inovar “por eles mesmos”. O processo de inovação centrado no usuário oferece muitas vantagens sobre os sistemas de

desenvolvimento da inovação centrada na empresa, que tem sido a base do comércio por muitos anos. Na perspectiva tradicional o valor é criado dentro da empresa, por empregados realizando atividades específicas. Os papéis do consumo e da produção são claramente distintos entre consumidores e empregados. Isso pode ser considerado um processo de criação de valor centrado na empresa (DERVOJEDA *et al.*, 2014). Já na lógica centrada no consumidor, os usuários participam ativamente no desenvolvimento de novos produtos e serviços. Usuários que inovam podem desenvolver exatamente o que querem (HIPPEL, 2005).

Empresas que fabricam produtos em larga escala tendem a seguir uma estratégia de desenvolvimento de produto, que tem o objetivo de atender às necessidades de um amplo segmento de mercado, de tal forma que induza à compra e consiga lucros significativos. Entretanto Hippel (2005) aponta, com bases em pesquisas, que as necessidades por novos produtos e serviços são frequentemente muito heterogêneas. A necessidade de um indivíduo ou de uma empresa por vários produtos depende de análises detalhadas sobre a condição e recursos iniciais dos usuários, do caminho que o usuário percorre para chegar à condição desejada e reflexões detalhadas sobre a condição final desejada. Esses quesitos costumam ser diferentes para cada usuário individual ou empresa em algum nível de detalhamento. Isso por sua vez sugere que serão diferentes as necessidades por produtos e serviços novos que sejam exatamente o que cada usuário quer: aquelas necessidades para esses produtos são muito heterogêneas. É claro que muitos acabam se conformando com os itens por limitações no dinheiro ou no tempo que têm para conseguir exatamente aquilo que querem.

O autor ainda complementa que a alta heterogeneidade de necessidade pode explicar porque existe tanta customização pelos usuários. Muitos usuários têm “necessidades customizadas” por produtos e serviços. Contudo, um produto customizado que se encaixe melhor nas necessidades dos consumidores não é suficiente. O consumidor também precisa estar disposto e apto a pagar pelo que quer.

Neste sentido, os consumidores estão ficando mais informados sobre as ofertas de uma empresa. Com isso podem conduzir suas próprias pesquisas através de tecnologias em rede como as mídias sociais (DERVOJEDA *et al.*,

2014). Essas tecnologias criaram um espaço de convivência que propiciou diversas formas de interação. Deste modo a forma de pensar dos usuários sofreu muitas transformações, como afirmam Costa e Pimentel (2012):

[...] eles absorveram a nova lógica de rede, uma lógica de excessos, agilidade, integração, relativização e expertise jovem. Uma vez absorvida, essa lógica também é transportada para o mundo off-line e produz alterações também no modo de agir e de ser dos sujeitos. (COSTA E PIMENTEL 2012, p. 6)

Os usuários formam comunidades e discutem aquilo que gostam e não gostam em uma empresa sem precisarem estar fisicamente juntos. Essas atividades aumentam o poder de barganha do consumidor (DERVOJEDA *et al.*, 2014). Hippel (2005) define comunidades de inovação como redes compostas de indivíduos ou empresas interconectados por *links* de transferência de informação que podem envolver comunicação cara a cara, eletrônica ou por outros meios. Elas podem, mas não precisam, existir dentro dos limites de um grupo associado. As comunidade geralmente “proporcionam sociabilidade, apoio, informação, senso de pertencimento e identidade social” (WELLMAN *et al.*, 2002, p. 4 apud HIPPEL, 2005).

As comunidades de inovação são frequentemente abastecidas com ferramentas úteis e infraestrutura que aumentam a velocidade e a efetividade com as quais os usuários podem desenvolver, testar e difundir suas inovações (Hippel, 2005). Elas podem ser compostas por usuários e/ou empresas. As inovações geradas nas comunidades são frequentemente usadas pelas empresas para criarem produtos comerciais.

O *crowdsourcing* é um exemplo de práticas da cocriação em comunidades de inovação. Empresas recorrem ao *crowdsourcing* e às mídias sociais para entender melhor os consumidores. Plataformas de cocriação online estão sendo lançadas para reunir e avaliar ideias de design de todo o mundo. Através de tais plataformas, designers independentes podem submeter ideias a todo tipo de concursos, nos quais a comunidade/consumidores votam. Se o projeto vence, o designer recebe um prêmio em dinheiro, comissão nas vendas ou até mesmo um emprego. Os componentes do concurso oferecem incentivos tanto para a parte organizadora quanto para os cocriadores (DERVOJEDA *et al.*, 2014)

A colaboração entre empresas e usuários/consumidores aumenta, portanto, o número de fontes para novas ideias de inovação. A interação entre

consumidores e empresas facilita a fertilização mútua e a geração de ideias através do compartilhamento de conhecimento e experiência. O departamento de P&D das empresas é abastecido com maior acesso a um espaço mais rico de experiências, conhecimentos e habilidades, permitindo interações mais rápidas e numerosas. Essa interação consumidor-empresa proporciona maior potencial para reconhecer possíveis aplicações tecnológicas, beneficiando a sociedade como um todo (DERVOJEDA *et. al*, 2014).

2.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A cadeia produtiva têxtil e de confecção é complexa: abrange desde a produção da matéria-prima até o mercado consumidor. Sua heterogeneidade faz com que empresas de diversos portes se envolvam no processo de desenvolvimento de produto de vestuário. O setor de vestuário nacional é composto, em sua maioria, por empresas de pequeno e médio porte (80%) (ABIT, 2015). Isso influencia no processo de inovação, visto que muitas empresas encontram barreiras políticas e econômicas, entre outras, para inovar. Com as transformações socioeconômicas, porém, torna-se imprescindível inovar para a sobrevivência e o crescimento neste mercado.

A inovação é ampla e complexa, envolve e impacta múltiplos atores (empresas, fornecedores, concorrentes, usuários, universidades, etc.). Neste sentido o design pode contribuir com os processos de inovação, tornando-se um facilitador da integração multidisciplinar (MOZOTA, 2011). O surgimento da inovação aberta trouxe novas possibilidades para se inovar, já que pode contribuir para a redução de custos e riscos neste processo. Entretanto, surgem novos desafios que ainda não foram completamente esclarecidos, como o conflito de interesses e a maneira de se estabelecer uma relação de confiança, para que todos possam colaborar para o alcance de um objetivo comum.

Deste modo a cocriação também traz desafios para sua implementação. Por outro lado, possibilita novas oportunidades de se inovar, que parecem ser propícias para empresas de vestuário, visto que a cocriação já vem sendo utilizada por algumas empresas deste setor. É preciso, o entanto, analisar sua viabilidade em contexto nacional, porque ainda há poucas empresas que adotam este processo. Esta análise foi realizada por meio de estudo de caso em empresas de vestuário brasileiras.

Considerando a complexidade da inovação e da cocriação, este estudo foi simplificado e restrito à investigação em duas empresas de vestuário. É preciso ressaltar que esta pesquisa busca analisar apenas fatores internos das empresas e como as mesmas vêm adotado a cocriação.

Estabeleceu-se um quadro (uma síntese) com os principais apontamentos sobre inovação e cocriação, que serão comparados com os dados coletados, apresentados no Quadro 10.

| Referencial Teórico | Pontos/Modelos Revisados | Principais contribuições |
|---------------------|---|---|
| Inovação | Processo de inovação (TIDD; BESSANT, 2015) | A inovação é processo que transforma ideias em realidade e captura o valor delas. Busca Seleção Implementação Captura de valor |
| | Categorias de inovação: “4 P’s”, 12 dimensões da inovação e inovações no setor de vestuário. (TIDD; BESSANT, 2015; COSTA, 2011) | Categorias: produto, processo, posição, paradigma, oferta, plataforma, soluções, clientes, experiência do cliente, obtenção de valor, organização, cadeia de suprimento, presença, marca, redes, marketing. |
| | Inovação Aberta (CHRESBROUGH, 2012) | Utilização de conhecimento interno e externo como fonte de criação de valor no processo de inovação. Abertura da empresa para que atores externos como fornecedores, consumidores, pesquisadores e concorrentes possam colaborar com a P&D interna, compartilhando conhecimento, riscos e tempo que envolvem a inovação. De modo que gere receitas (lucros) para ambas as partes. |
| Cocriação | Teoria dos jogos (colaboração) (FUCKS, <i>et al.</i> , 2012) | Compreensão de como as pessoas trabalham em grupo nas situações reais envolvendo a tomada de decisão estratégica. Teoria que destaca as tensões geradas pelos conflitos de interesse nas relações de grupo em um determinado cenário. O resultado final para cada participante depende das decisões dos demais. |
| | Modelo 3C de colaboração (FUCKS, <i>et al.</i> , 2012) | Análise da ação do trabalho em conjunto que envolve a comunicação (troca de mensagens e argumentação), a coordenação (gerenciamento de pessoas, atividades e recursos) e a cooperação (atuação conjunta para produção de objetos ou informações em um espaço compartilhado). |
| | Definição de cocriação | Criatividade coletiva, que é compartilhada entre duas ou mais pessoas, é abrangente envolve diversas áreas e campos do conhecimento (SANDERS; STAPPERS, 2008). |
| | | A prática de desenvolver sistemas, produtos ou serviços por meio da colaboração com os clientes, gestores, empregados e outros que tenham interesses na empresa. O princípio da cocriação é o engajamento de pessoas com objetivo de criarem juntas experiências de valor (RAMASSWAMY; GOILLART, 2010) |
| | | É uma forma de inovar pela participação interativa de diversos atores (fornecedores, cliente e colaboradores) no negócio que agregam valor, experiência e conteúdo. Os benefícios pela participação de atores externos a empresa são a promoção de suas ideias e produtos customizados (SEBRAE, 2014). |
| | Definição de codesign | Um esforço recíproco entre pessoas de iguais ou diferentes áreas de conhecimento, separadas fisicamente ou não, com um objetivo comum de encontrar soluções que satisfaçam a todos os interessados (FONTANA; HEEMANN; GITIRANA, 2012). |

(Continua)

| | | |
|--|---|--|
| | | Um processo no qual atores de diferentes áreas compartilham seus conhecimentos, com objetivo de criar entendimento compartilhado com o objetivo de se projetar um novo produto (KLEINSMANN, 2006). |
| | | É o ato de se projetar com outros atores, oferece oportunidade para que múltiplos atores definirem coletivamente o contexto e o problema, e ao fazer isso, melhorando as chances de um produto de design ser eficaz (FAUD-LUKE, 2009). |
| | | É a cocriação aplicada no design, quando os designers e outros atores envolvidos no processo trabalham juntos ao longo do projeto (SANDERS; STAPPERS, 2008). |
| | Lógica da inovação centrada no usuário (HIPPEL, 2005) | Os usuários participam ativamente no desenvolvimento de novos produtos e serviços. |

QUADRO 10- REFERENCIAL TEÓRICO DA DISSERTAÇÃO

FONTE: a autora.

3 MÉTODO

Essa pesquisa é de natureza aplicada, ou seja, sua finalidade é “gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.51).

Seus objetivos são de cunho exploratório. O intuito é proporcionar maior conhecimento sobre cocriação no setor de vestuário, visto que, de acordo com a Revisão Bibliográfica, o tema encontra-se incipiente. A pesquisa exploratória propicia o aprimoramento de ideias e tem planejamento flexível por possibilitar a consideração de diversos aspectos relacionados ao fato estudado (GIL, 2002).

A abordagem dessa pesquisa é predominantemente qualitativa. De acordo com Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa qualitativa mantém o contato direto com o objeto de estudo em seu ambiente em campo, sem qualquer manipulação intencional do pesquisador. Essa pesquisa busca compreender, por meio do estudo de casos em duas empresas, como a cocriação vem sendo adotada por empresas de vestuário e como pode constituir estratégia de inovação.

O procedimento adotado é o de estudo de casos, que consiste, segundo Yin (2015), na análise profunda e exaustiva de um ou mais objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. No estudo de casos utiliza-se sempre mais de uma técnica para obter qualidade nos resultados. (GIL, 2002; YIN, 2015). O foco do estudo de casos é em fenômenos contemporâneos, nos quais os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2015).

Para essa pesquisa foram adotadas as seguintes etapas:

a) Revisão de literatura: Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) e Revisão Bibliográfica Narrativa (RBN) para delimitar o objeto de pesquisa e o referencial teórico.

b) Definição da unidade de caso: Nesta pesquisa foi utilizado o estudo de casos múltiplos holísticos, com análises de duas empresas inovadoras do setor de vestuário que adotam a cocriação.

c) Elaboração do protocolo: Possibilitou uma visão global do projeto, a determinação das informações que foram coletadas e um guia para o relatório final. O protocolo permitirá adquirir maior confiabilidade na pesquisa.

d) Coleta de dados: para a coleta de dados foram utilizadas as seguintes técnicas: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, observação direta, observação participante e entrevistas.

e) Aplicação-piloto: uma aplicação-piloto (APÊNDICE 1) foi realizada com o intuito apenas de testar o aparato de pesquisa. A amostra para o piloto foi de pessoas envolvidas com a colaboração no setor de vestuário em Curitiba.

f) Resultados: Resultados da pesquisa (capítulo 4).

g) Discussão: Comparação dos dados teóricos com os dados empíricos (capítulo 5).

h) Conclusão (capítulo 6).

Em relação às ações realizadas em cada fase desta pesquisa, a Figura 23 ilustra o fluxo das atividades, destacando quais ações foram tomadas, os resultados esperados e as conclusões.

Primeiramente delimitou-se o objeto de pesquisa por meio de uma RBS e RBN. Com os resultados foi possível delimitar o problema de pesquisa e construir a fundamentação teórica. A partir dos dados teóricos, então, foi possível realizar a aplicação piloto do método, gerando resultados parciais que foram ajustados para a aplicação final. Os resultados teóricos foram comparados com os resultados empíricos e analisados para se alcançar o objetivo geral desta dissertação.

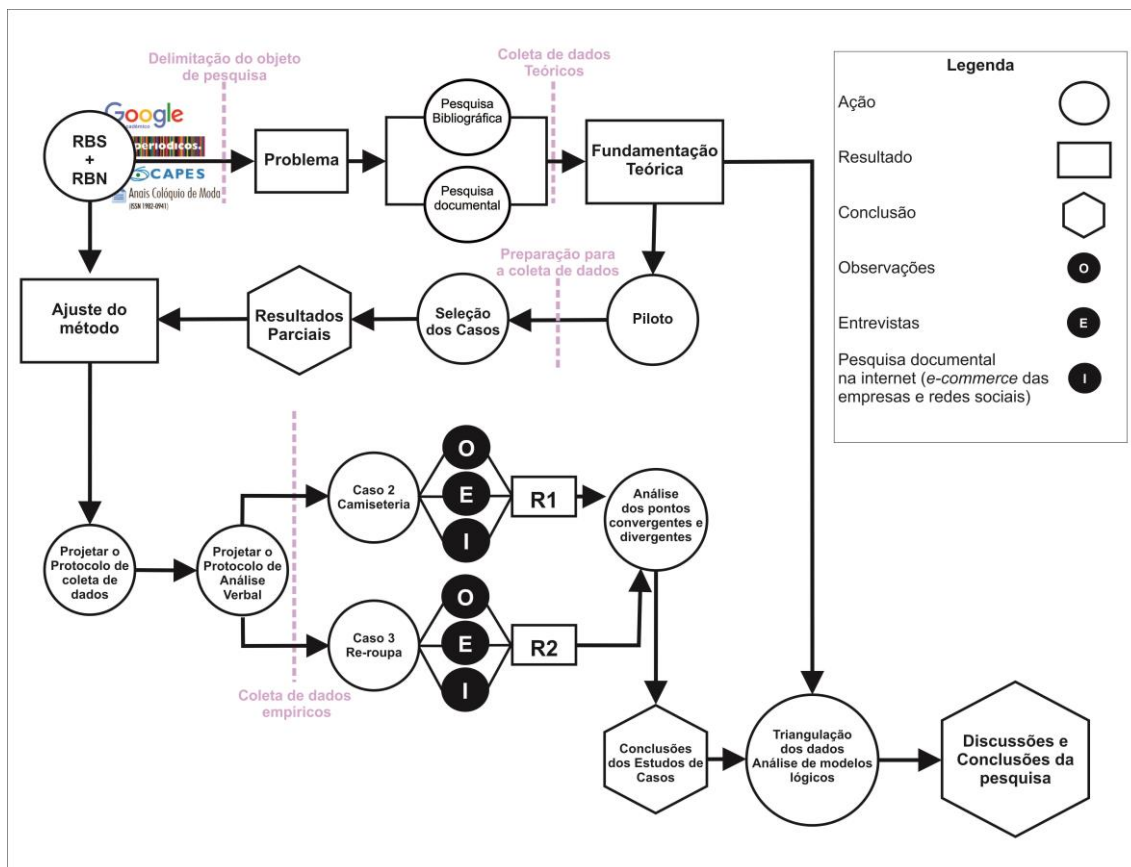


FIGURA 23- FLUXO DAS ATIVIDADES
FONTE: a autora.

A seguir serão descritas as etapas e atividades desta pesquisa.

3.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Realizou-se uma Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS), com objetivo de delimitar o objeto de pesquisa e descobrir as ênfases e lacunas sobre o tema. A RBS foi realizada nas bases de dados: Google Acadêmico, Portal de periódicos da CAPES e Banco de teses e dissertações da CAPES e seguiu as seguintes etapas:

- Primeiramente delimitou-se as palavras-chave da pesquisa: setor de vestuário, inovação, inovação aberta, cocriação e design. Posteriormente utilizou-se *strings* de busca (combinações das palavras-chave nas bases de dados) que chegaram a 194 trabalhos, que foram catalogados. Esses passaram por um filtro preliminar dentro de cada base de dados de acordo com os critérios de inclusão e

exclusão, que foram os listados na Figura 24.

| CrITÉrios de inclusão | CrITÉrios de exclusão |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Idioma: portuguÊs e inglÊs. • Que contivessem as palavras-chave no tÍtulo. • Trabalhos que conceituassem os temas. • Palavra-chave cocriao trabalhos que abordem os modelos teóricos e aplicações em indÚstrias. • Palavra-chave inovação e inovação aberta: trabalhos que abordem os modelos teóricos e aplicações em indÚstrias. | <ul style="list-style-type: none"> • Trabalhos que abordem a cocriação em âmbito educacional. • Artigos de Engenharia e Arquitetura. • Trabalhos anteriores a 1990. |

FIGURA 24- CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO DA PESQUISA

FONTE: a autora.

- b) Após estabelecidos os crITÉrios, selecionou-se 103 trabalhos, que foram armazenados, e criou-se um banco de dados para catalogação dos mesmos, que foram organizados da seguinte forma: tipo (Livro, Tese, Dissertação e Artigo), tÍtulo, palavras-chave, ano, autores e Qualis (para os artigos de revistas).
- c) Depois da catalogação dos trabalhos foram adotados trÊs filtros segundo o modelo proposto por Conforto, Amaral e Silva (2011). O Filtro 1 propõe a leitura do tÍtulo, resumo e palavras-chave para selecionar os trabalhos de acordo com os crITÉrios e objetivos estabelecidos. Desse filtro foram selecionados 48 trabalhos. O Filtro 2 propõe, alÊm dos crITÉrios anteriores, a leitura da introdução e conclusão, da qual foram selecionados 26 textos. E por ¢ltimo o Filtro 3, que propõe a leitura completa dos trabalhos, extraiu 23 textos.
- d) Após a leitura dos textos ocorreu a busca cruzada que apontou nas referÊncias de alguns trabalhos outros textos relevantes para o tema. Foram selecionados mais 11 textos, totalizando 32. Desses trabalhos, após a leitura completa, verificou-se ainda que 15 não estavam de acordo com o tema e foram excluÍdos. Todos foram catalogados no banco de dados.

Foram selecionados 22 trabalhos, que foram divididos nos temas setor de vestuário, cocriação e inovação. As intersecções entre os temas são ilustradas na Figura 25.

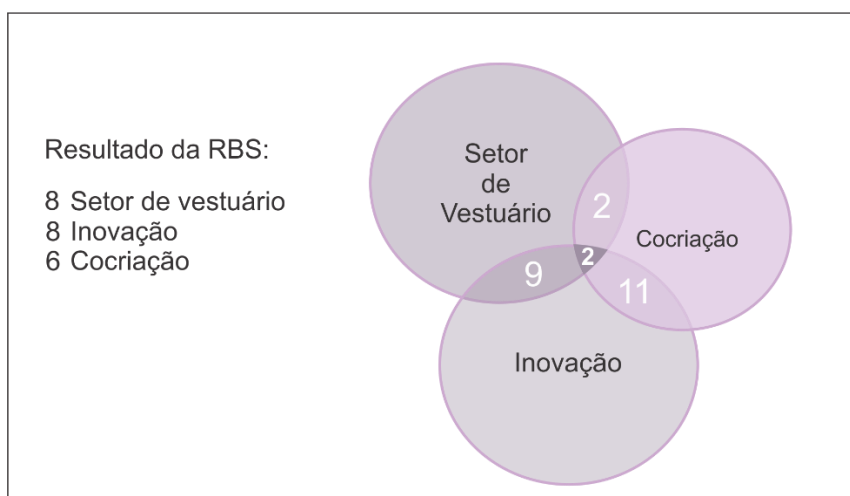


FIGURA 25- RESULTADOS DA RBS
FONTE: a autora.

Dos 22 trabalhos selecionados, apenas 2 correlacionam cocriação, inovação e o setor de vestuário. Um dos trabalhos é um manual do SEBRAE (2014) com recomendações para utilizar a cocriação no pequeno negócio de vestuário, e o outro trabalho é dos autores Ramaswamy e Gouillart (2010) com estudo de caso em empresas cocriativas, dentre elas duas do setor de vestuário.

Realizou-se uma segunda Revisão Bibliográfica nos Anais do Colóquio de Moda com intuito de buscar pesquisas sobre o tema no campo de moda/vestuário. Utilizou-se três filtros, seguindo novamente o modelo de Conforto, Amaral e Silva (2011). Foram pesquisados artigos de 2005 a 2015. Observou-se que a maior concentração de artigos foi nos anos de 2006, 2014 e 2015.

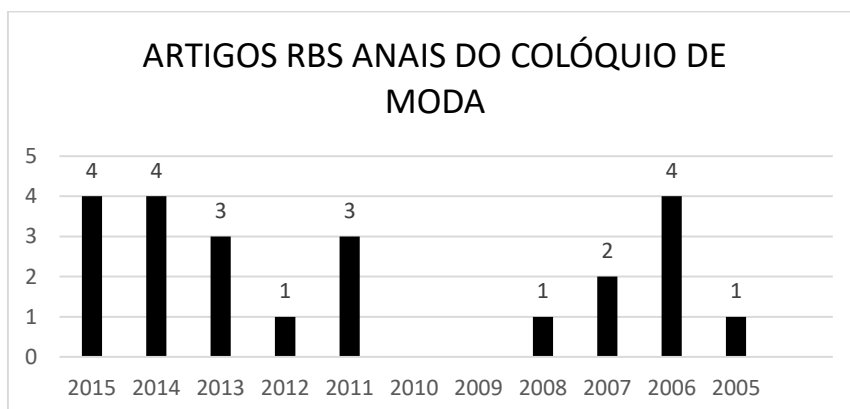


GRÁFICO 1- ARTIGOS DA RBS DOS ANAIS DO COLÓQUIO DE MODA
FONTE: a autora.

Nos anais pesquisados não é possível realizar a busca por combinações de palavras-chave, por isso o Filtro 1 foi o de leitura do título, o Filtro 2 foi a leitura dos resumos e palavras-chave e o Filtro 3 foi a leitura completa do artigo. A quantidade de artigos selecionada em cada filtro é descrita na Tabela 4.

TABELA 4- RBS ANAIS DO COLÓQUIO DE MODA

| FILTRO 1 | FILTRO 2 | FILTRO 3 |
|-------------------|------------------------------------|------------------|
| Leitura do título | Leitura do resumo e palavras-chave | Leitura completa |
| 23 artigos | 13 artigos | 9 artigos |

FONTE: a autora.

Foram selecionados 23 artigos, dos quais realizou-se a leitura completa de 13. Dos selecionados, 4 ainda não se relacionavam com o tema da dissertação e foram excluídos. Restaram 9 artigos, que foram resumidos, e listou-se os principais temas que eles descreviam, apresentados na Tabela 5.

TABELA 5- TEMAS DOS ARTIGOS CORRELACIONADOS COM A DISSERTAÇÃO

| Num artigo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Cocriação/colaboração | | X | | X | | X | X | | |
| Estratégias competitivas | X | X | X | X | X | X | | X | |
| Inovação | X | | | X | X | X | X | X | X |
| Sector de vestuário | X | X | X | X | X | X | X | X | X |

FONTE: a autora.

Os artigos selecionados tratam de temas referentes a competitividade no setor de vestuário, planejamento estratégico, design estratégico e cobranding (APÊNDICE 2). Observou-se que ao longo dos anos as pesquisas tratam cada vez mais das novas estratégias do setor de vestuário. O artigo de número 4 foi o único que referiu-se diretamente à cocriação no setor de vestuário, pela abordagem do marketing e com foco no cobranding de marcas.

Por último realizou-se uma Revisão Bibliográfica Narrativa (RBN) para complementar a pesquisa bibliográfica. Os trabalhos de revisão narrativa são apropriados para descrever o desenvolvimento de determinado assunto. Ela é feita pela análise da literatura na interpretação e análise crítica pessoal do pesquisador (ROTHER, 2007). Está revisão foi realizada no Google e Google Acadêmico com a combinação das mesmas palavras-chave descritas na RBS. Após a leitura dos trabalhos realizou-se uma busca cruzada (do mesmo modo da RBS), totalizando 49 trabalhos.

No estudo de casos a revisão de literatura é a etapa inicial da pesquisa (YIN, 2015). A RBS e RBS nos anais do Colóquio de Moda permitiram a delimitação do objeto de pesquisa, e a RBN complementou o referencial teórico, de modo que possibilitou-se a elaboração do plano geral de pesquisa.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE CASO

Segundo Yin (2015) o estudo de casos múltiplos concentra-se em mais de um caso a ser analisado. Nesta pesquisa esse estudo é holístico e possui uma única unidade de análise que consiste na cocriação em distintas empresas do setor de vestuário, com enfoque na inovação. O intuito foi obter dados de cada caso, que foram comparados entre si e com o referencial teórico, de modo a encontrar consonâncias e contradições.

Os casos analisados foram 2 empresas do setor de vestuário. A unidade primária de análise são os atores envolvidos diretamente no processo de cocriação de cada empresa (funcionários, sócios, consumidores/usuários). A escolha dos casos foi feita a partir da investigação de possíveis empresas que adotam a cocriação e já estivessem consolidadas no mercado. Devido ao fato de poucas iniciativas nacionais adotarem este processo, o estudo foi realizado no Rio de Janeiro, onde há algumas empresas de confecção de vestuário que vêm se diferenciando no mercado ao propor novos modelos de negócio com foco na sustentabilidade e na colaboração.

O primeiro caso analisado foi o da empresa Camiseteria, fundada em 2005 na cidade do Rio de Janeiro. A marca adota a cocriação como forma de engajar seus clientes no processo de desenvolvimento de produtos, em um *e-commerce*.

O segundo caso é o da empresa Re-Roupa, fundada em 2013, também no Rio de Janeiro. É uma empresa de vestuário customizado que segue os conceitos de *upcycling*⁵ e adota a cocriação com seus usuários para a customização de peças que seriam descartadas, além de cocriar coleções que são vendidas em um *e-commerce*.

⁵ É o processo de transformar resíduos ou produtos que estão na fase de declínio do seu ciclo de vida e transformar em novos materiais ou produtos.

3.3 PROTOCOLO DE COLETA DE DADOS

O protocolo de coleta de dados, de acordo com Yin (2015), tem intuito de orientar o pesquisador. Para esta dissertação serão adotadas as seguintes sessões descritas pelo autor:

- Visão geral do projeto do estudo de caso: antecede a fase de coleta de dados empíricos, ressaltando as questões fundamentais do estudo de caso com ênfase na sua relevância teórica, além de explicitar os objetivos da pesquisa para os principais entrevistados e organizações participantes (YIN, 2015).
- Procedimentos de campo: de acordo com YIN (2015) é o planejamento da pesquisa de campo. Para que o estudo seja efetuado com precisão, foram adotados alguns procedimentos e materiais que facilitaram a coleta de dados. Um estudo de caso lida com acontecimentos reais, por isso o pesquisador deve estar preparado para imprevistos e ter flexibilidade de horários para se adaptar ao local/pessoas que fazem parte do estudo (GIL, 2001; YIN, 2015).
- Questões do estudo: As questões de estudo são dirigidas para o pesquisador definir as informações a serem coletadas, as estratégias a serem utilizadas no estudo de casos e definir quais as fontes prováveis de evidência utilizadas em cada fase do estudo (entrevistados, documentos ou observações) (GIL, 2001; YIN, 2015).
- Guia para o relatório: Organizar como será o relatório permite maior clareza em como proceder com os dados coletados (GIL, 2001).

O protocolo está descrito detalhadamente no APÊNDICE 3.

3.4 COLETA DE DADOS

No estudo de casos utiliza-se fontes múltiplas de evidência, com objetivo de obter-se diferentes avaliações do mesmo fenômeno (GIL, 2002; YIN, 2015). YIN (2015) relata que isso permite desenvolver linhas convergentes de investigação, baseadas na triangulação dos dados coletados. Com a

convergência das evidências é possível reforçar a validade de constructo da pesquisa.

Nesta pesquisa foram utilizadas cinco fontes de evidências: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, observação direta, observação participante e entrevistas.

- Pesquisa bibliográfica: é desenvolvida em materiais elaborados com tratamento analítico e constitui-se principalmente de livros e artigos científicos. Engloba também os livros de referência informativa, como dicionários e enciclopédias (GIL, 2002).

- Pesquisa documental: é feita de documentos oriundos de fontes diversas, tanto de materiais que ainda não receberam nenhum tratamento analítico – como arquivos de documentos públicos e documentos de instituições privadas – quanto de materiais que já foram analisados, como relatórios de empresas e relatórios de pesquisa, além de conteúdo disponível na internet (YIN, 2015).

- Observação direta: é a visita direta ao local do estudo de casos e a observação do fenômeno sem interferência do pesquisador em um determinado período de tempo. Yin (2015) aponta cuidados quando se utiliza essa técnica por sua flexibilidade, ou seja, o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada pelo fato de os participantes perceberem que estão sendo observados. Marconi e Lakatos (2002) ressaltam que a observação direta requer consciência, direção e ordenação para o objetivo determinado pelo pesquisador.

- Observação participante: assemelha-se à observação direta, mas sua diferença está na participação do pesquisador no acontecimento. O intuito é compreender pela vivência o fenômeno estudado, porém deve-se ter cuidado para não interpretar o estudo de forma tendenciosa. (YIN, 2001).

- Entrevista: é uma das fontes mais relevantes, por permitir explorar mais amplamente uma questão e possibilitar ao participante expor os seus pontos de vista. Segundo Gil (2002) ela pode caracterizar-se como informal (deixar o respondente apresentar suas interpretações em um diálogo), focalizada (embora livre, tem enfoque em um tema bem específico), parcialmente estruturada (guiada por alguns pontos de interesse que o entrevistador explora ao longo da entrevista) e totalmente estruturada (guiada por perguntas fixas). A entrevista na pesquisa é complexa por ser o entrevistador o solicitante da mesma e única fonte

de motivação para o entrevistado colaborar, por isso é preciso desenvolvê-la a partir de estratégia e tática adequadas (GIL, 2002, p. 117).

A aplicação de cada técnica nesta dissertação busca descobrir os pontos ilustrados na Figura 26.

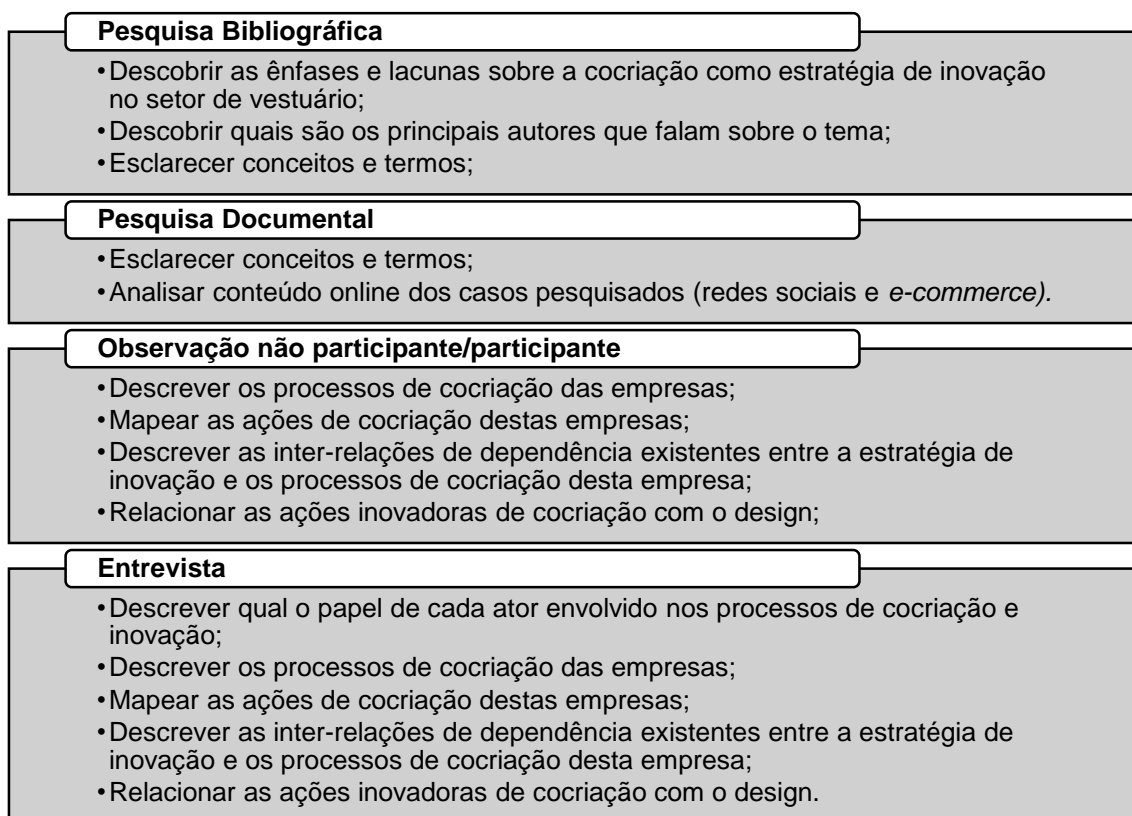


FIGURA 26- RELAÇÕES DAS TÉCNICAS DE PESQUISA COM OS OBJETIVOS DA PESQUISA

FONTE: a autora.

O critério de escolha de cada técnica deu-se pelos seguintes motivos:

Pesquisa Bibliográfica e documental: ter uma base teórica sobre o assunto e construir a fundamentação da dissertação, bem como descobrir as ênfases e lacunas. A pesquisa documental também foi utilizada para análise de conteúdo da internet das empresas pesquisadas.

Observação e Entrevistas: pela lacuna teórica existente, o objeto de estudo acontece na prática, por isso é necessário observar os processos de cocriação e inovação, para descrevê-los, e compreender o papel e o ponto de vista de cada ator envolvido neste processo.

3.5 AVALIAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para avaliação e análise dos dados deste estudo de casos foi utilizada a triangulação dos dados. É uma estratégia que parte do uso de múltiplos métodos para análise do fenômeno estudado, além de levar a uma síntese e integração de novas teorias e contribuir para a validade e confiabilidade da pesquisa (AZEVEDO *et al.*, 2013).

Dentro da triangulação dos dados utilizou-se outra técnica analítica que é a de modelos lógicos. Essa técnica, de acordo com Yin (2015), consiste na combinação de eventos empiricamente observados com eventos teoricamente previstos. O autor comenta sobre este modelo em um nível organizacional, que é o enfoque desta dissertação, apontando que analisa-se os eventos que ocorreram em uma organização. Os eventos são listados em um fluxo de estágios relacionados à causa-efeito. Dessa forma, uma variável dependente anterior (evento) torna-se uma variável causal para o próximo estágio.

3.5.1 Análise de conteúdo nas entrevistas, observações e pesquisa na internet

A análise de conteúdo foi utilizada nesta pesquisa para a interpretação das entrevistas e pesquisa no site e redes sociais das empresas. É definida por Bardin (2011) como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. (BARDIN, 2011, p. 48).

Ela se aplica a discursos (conteúdos) diversos, como análise de cartas, poemas, propagandas e entrevistas, entre outros.

A primeira fase deste procedimento consiste na descrição analítica dos conteúdos, classificando-os em categorias. A partir dos dados categorizados o analista poderá inferir (deduzir de maneira lógica) conhecimentos sobre o emissor da mensagem e/ou sobre seu meio (BARDIN, 2011).

Bardin (2011) aponta alguns domínios possíveis de aplicação da análise de conteúdo. Dentre esses, alguns foram pertinentes para esta pesquisa, apresentados no Quadro 11:

| CÓDIGO E SUPORTE | | COMUNICAÇÃO DUAL “DIÁLOGO” | GRUPO RESTRITO |
|------------------|---------|---|---|
| Linguístico | Escrito | Respostas a questionários (perguntas), trabalhos. | Ordens de serviço em uma empresa, todas as comunicações escritas trocadas dentro de um grupo. |
| | Oral | Entrevistas e conversas de qualquer espécie. | Discussões, entrevistas, conversas de grupo de qualquer natureza. |

QUADRO 11 – APLICAÇÃO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

FONTE: adaptado de Bardin (2011).

A análise linguística escrita foi feita nas observações e na pesquisa *online*, enquanto a análise linguística oral foi feita nas entrevistas, a partir das respostas obtidas.

As categorizações da análise de conteúdo foram retiradas da fundamentação teórica desta pesquisa e serão descritas no resultados.

Sendo assim a análise dos dados foi realizada da seguinte forma:

- Fase 1 RBS:
 - Análise feita a partir do modelo de Conforto e Amaral (2011): Estabelecimento de critérios (lista de critérios de inclusão e exclusão) para seleção e análise dos artigos.
- Fase 2 Coleta dos dados:
 - Referencial teórico: tabela com síntese dos conceitos, ênfases e lacunas dos principais autores que abordam a inovação e cocriação.
 - Estudo de casos múltiplos: seguiu as orientações estabelecidas no protocolo de coleta de dados, com enfoque nas questões do estudo e procedimentos de campo. Análise de conteúdo de cada caso e comparação dos casos.
- Fase 3 Triangulação dos dados:
 - Análise dos dados teóricos + Análise dos dados empíricos + comparação das análises – modelos lógicos (convergências e divergências).

4. RESULTADOS

Neste subcapítulo serão descritos os resultados do estudo de casos múltiplos nas empresas Camiseteria e Re-Roupa. Serão discriminadas a análise de cada caso individualmente e após comparação entre os dois casos.

Foram aplicadas as técnicas de pesquisa documental, com análise de conteúdo *online* no site das empresas, vídeos e redes sociais; observação direta e observação participante com visita às empresas; e entrevistas com os principais atores envolvidos no processo. A coleta de dados e os atores envolvidos no processo basearam-se no protocolo (Apêndice 2), quando foram listados em cada empresa os atores envolvidos diretamente com o processo de inovação e cocriação.

Com relação à análise de conteúdo nas entrevistas, as categorias foram baseadas na fundamentação teórica, nas questões do estudo e no piloto (APÊNDICE 1). Os participantes do piloto não compreenderam algumas questões, por isso as perguntas foram modificadas e a entrevista passou de estruturada para parcialmente estruturada. As perguntas estão descritas no APÊNDICE 4. Desse modo, as categorias e subcategorias de análise das entrevistas se basearam nas perguntas estabelecidas e são apresentadas na Tabela 6.

TABELA 6 – CATEGORIAS DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

| Categoria | Subcategoria |
|--|-----------------------|
| Inovação | |
| Cocriação | Processo de cocriação |
| Relação da cocriação com a inovação | |

FONTE: a autora.

Após as entrevistas em cada caso, estabeleceram-se subcategorias encontradas nos resultados.

Já na análise de conteúdo da internet, estabeleceram-se categorias de análise baseadas na fundamentação teórica e nas questões do estudo apresentadas no protocolo de coleta de dados (APÊNDICE 2). Essas categorias são apresentadas na Tabela 7.

TABELA 7 – CATEGORIAS DE ANÁLISE DO CONTEÚDO DA INTERNET

| Categoria | Subcategoria |
|-----------------------------|-----------------------------------|
| Inovação e cocriação | Plataforma de engajamento |
| | Participação dos usuários |
| | Compartilhamento de conhecimentos |
| | Processo de cocriação |

FONTE: a autora.

4.1 CAMISETERIA

O Camiseteria é uma comunidade *online* de camisetas, fundada em 2005 por 2 sócios que se inspiraram no modelo de negócios da empresa Norte Americana Threadless (<https://www.threadless.com/>), que realizava concursos de *crowdsourcing* para desenvolvimento de camisetas. Os sócios adaptaram esse modelo para o Brasil, em um período em que a internet ainda se aprimorava no país, e se consideram os pioneiros desse modelo de colaboração com designers no Brasil, como relata um dos sócios, que é responsável pelo marketing da empresa. *“O propósito quando começou era de realmente difundir o design dentro do Brasil. Esse outro site era mais abrangente, mais mundial, aqui no Brasil a internet ainda era devagar demais em 2005. O produto que a gente escolheu pra fazer isso foi a camiseta, pela facilidade, as pessoas se identificam muito mais facilmente com uma camiseta, que é um produto que todo mundo usa, do que, de repente, uma peça de arte, um quadro ou alguma coisa.”*

Atualmente o Camiseteria possui 8 funcionários que trabalham em sua sede no Rio de Janeiro, dos quais 5 são sócios. A empresa se enquadra no perfil de pequeno porte, segundo eles.

Seu processo produtivo é terceirizado no setor de confecção. As camisetas são produzidas por fornecedores parceiros e o processo de estamparia é feito internamente (estamparia digital⁶) e externamente (serigrafia⁷) após a confecção. As peças são estampadas conforme os pedidos recebidos e entregues ao consumidor. Os departamentos de *marketing* e logística são internos.

⁶ Impressão digital da estampa direta em tecidos.

⁷ Serigrafia ou *silk-screen* é um processo de impressão no qual a tinta é vazada – pela pressão de um rodo ou puxador – através de uma tela preparada.

A comunidade possui atualmente 408 mil usuários e lança novas estampas a cada 10 dias, em média.

4.1.1 Análise de conteúdo nas entrevistas - Caso 1

As categorias descritas acima foram analisadas nas entrevistas com os sócios e um usuário do Camiseteria. A amostra foi escolhida pelo critério de atores que eram envolvidos diretamente com os processos de cocriação e tivessem disponibilidade para participar da pesquisa. Os entrevistados foram:

- Sócia A – Financeiro.
- Sócio B – Marketing.
- Sócio C – Design.
- Usuário da Comunidade – Designer, com 55 estampas aprovadas, que há 7 anos participa da comunidade.

A seguir serão descritos os resultados obtidos em cada categoria.

Inovação

De acordo com os sócios, hoje em dia é muito difícil inovar. Muitas vezes, segundo eles, pode-se acreditar que está inovando, mas na verdade se está reciclando uma ideia. O sócio B aponta, porém, que a inovação pode surgir do conjunto dessa reciclagem de ideias, e o modelo colaborativo trazido dos EUA para eles é uma reciclagem de uma ideia, adaptada ao contexto brasileiro, quando foram pioneiros nesse tipo de negócio. Isso é corroborado pelo usuário da comunidade, que afirmou se tratar de uma ideia inovadora em contexto nacional. E a partir desse modelo a inovação se dá no estabelecimento de laços, segundo o sócio C: *“a gente não é só uma empresa que vende um produto, a gente consegue ser uma escola”*. O estabelecimento de um espírito de comunidade foi um grande diferencial, pelo qual são reconhecidos até hoje, como afirma o sócio B: *“o Camiseteria, diferentemente das outras empresas de fora que faziam um negócio parecido, a gente virou quase uma rede social de designers”*. O maior diferencial do Camiseteria, que foi reconhecido por todos os sócios, é o atendimento, como comentado pelo sócia A: *“nosso atendimento é vencedor de prêmios, esse ano a gente ganhou o prêmio Reclame Aqui, no SAC, que é difícil, é muito difícil, não é fácil você manter uma boa qualidade de atendimento e satisfação do cliente”*. De acordo com o sócio B, o lema do

Camiseteria atualmente é não ser apenas uma empresa de design: *“hoje em dia nós costumamos falar que nós somos apaixonados por design, camisetas e pessoas”*.

Cocriação

De acordo com o sócio B a cocriação se baseia no modelo colaborativo: *“o modelo colaborativo hoje ele tá crescendo, há muita facilidade de informação, muita facilidade de troca de informação. E hoje em dia, ainda mais pela internet, você pode vender qualquer coisa, basta você querer, basta você produzir e vender. Então tá muito mais fácil montar uma empresa, você pode ser bom em uma coisa e não ser bom em outra. E no nosso caso a gente vende design, mas a gente tem um designer na empresa só, e esse designer ele não faz estampa. Então a gente trabalha uma outra parte, que é a parte de tecnologia a parte de criatividade, marketing, atendimento, e a gente utiliza o design a gente tem uma gama muito maior de artes pelo Brasil inteiro, a gente hoje recebe estampas de pessoas pelo mundo também. E o modelo colaborativo é infinito por causa disso você não fica preso a uma ideia só, a uma imagem só, você pode utilizar diversas ideias, diversas imagens, diversas qualidades que outras pessoas tenham pra agregar dentro do teu negócio. Nosso negócio é baseado nisso, basicamente só isso mesmo, o modelo colaborativo”*. O sócio C complementa afirmando que a cocriação é a ajuda do público, ela se concentra na comunidade do Camiseteria. Para ele, é *“uma coisa democrática, a gente tem uma comunidade, as pessoas chegam a consensos, elas votam, e isso é muito bacana porque quando a gente vai lançar o nosso produto, a gente já tem um produto que é pré-aceito. Então fica muito mais fácil, é uma coisa muito mais fluída com relação à aceitação”*. Segundo a sócia A, a escolha do produto é feita pela comunidade e isso também faz parte da cocriação.

- **Processo/etapas da cocriação no Camiseteria:** O sócio B afirma que a cocriação se concentra no design, no desenvolvimento da arte e estampas na comunidade. De acordo com o sócio C, tudo começa com a discussão na comunidade entre os designers sobre as possibilidades de criação de alguma estampa. Em seguida, divulgam a ideia para medir a aceitação entre eles, antes de mandarem para a página de votação. Segundo o usuário existem 2 tipos de concursos: o de tema livre e os extras.

A partir daí os designers enviam as estampas, que passam por uma curadoria (SÓCIO C) para verificar se estão de acordo com os critérios. Após isso as estampas vão a votação, que *“tem uma pontuação de 1 a 5 e tem um 5+, que significa um 6, eu compraria, então no final da votação de 10 dias você vai ter uma média, e aí em cima dessa média é que o Camiseteria escolhe a camiseta que eles vão produzir”* (USUÁRIO DA COMUNIDADE). Além disso, segundo a sócia A, é feita uma segunda análise interna nas ideias mais pontuadas, para se verificar a viabilidade. Após a aprovação, o Camiseteria contata o designer para tratar da autorização do uso da estampa. A empresa faz um teste para verificar se a peça está em boa qualidade e o designer ganha uma porcentagem no lucro das vendas de cada camiseta. Na comunidade os usuários podem saber em tempo real, como afirma o usuário, quantas peças foram vendidas. Quando se atinge um valor estipulado pelo Camiseteria, os designers recebem mensalmente o pagamento de acordo com as vendas. Além disso, alguns designers que permaneceram na comunidade e se destacaram com sua arte fazem um trabalho de cocriação com o Camiseteria, paralelo aos concursos, e recebem pela arte cocriada.

Relação da cocriação com a inovação

A cocriação está diretamente relacionada com a inovação, como afirma o Sócio B. Apesar da crise financeira no setor, segundo ele, o Camiseteria encontra-se no mercado há 11 anos pela inovação no modelo colaborativo. Os usuários não compram apenas uma camiseta estampada, mas uma ideia. Saber que se pode ajudar um designer que está começando sua carreira é um valor agregado, que contribui para as vendas. Segundo o sócio C, *“a cocriação, que é a participação do público em relação aos nossos produtos, faz com que a gente inove, tendo um produto que seja muito mais personalizado do que os produtos dos nossos concorrentes”*. Já para o usuário, a inovação se relaciona com esse processo principalmente pela valorização do designer: *“eles valorizam no sentido de te pedir opinião em qualquer mudança que eles forem fazer na empresa, eles procuram a opinião do designer”*. O usuário afirma ainda que são os designers

que mobilizam o Camiseteria, e eles os valorizam tanto no sentido financeiro quanto no sentido criativo.

Tendo em vista que foi ressaltado, na revisão de literatura de inovação aberta e cocriação, que a diversidade de atores envolvidos gera diversas perspectivas, cada categoria foi sintetizada, com a comparação do ponto de vista de cada ator descrita no Quadro 12.

| | Inovação | Colaboração/ cocriação | Como ocorre a cocriação | Relação das ações de cocriação com a inovação |
|-------------------------------|---|---|--|--|
| SÓCIO A Financeiro | O nosso diferencial no mercado é o nosso atendimento e o nosso produto em si. | É a interação com o consumidor. | Recebimento da estampa, pré-análise, votação, segunda análise, escolha, checagem de qualidade e venda. | A cocriação proporciona a interação do usuário e isso gera um diferencial, além da qualidade das estampas. |
| SÓCIO B Marketing | É o conjunto da reciclagem de ideias, que resultou na nossa comunidade. | É a utilização de diversas ideias, imagens e qualidade para agregar valor no negócio. | Envio da estampa, curadoria, votação e lançamento. | A cocriação/colaboração está diretamente ligada com a inovação, comprovada pela permanência da empresa no mercado. |
| SÓCIO C Design | É o estabelecimento de laços, a gente não é só uma empresa que vende um produto, a gente consegue ser uma escola. | É a ajuda do público, buscando um modelo democrático. | Discussão entre os designers, criação, pré-divulgação e votação. | A participação do público faz com que nós inovemos. Com um produto mais personalizado do que dos nossos concorrentes. |
| USUÁRIO Designer | A ideia do modelo de negócio colaborativo e deixar o designer à vontade para criar, não é uma coisa rígida como em uma empresa tradicional. | É um modelo colaborativo que dá a liberdade de criação para os designers. | Concurso, envio da estampa, votação, escolha, teste produção. | A inovação está no modelo colaborativo com o auxílio aos novos designers que estão começando a trabalhar com estamparia e a valorização do nosso trabalho financeiramente e na criatividade. |

QUADRO 12 – COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS CASO 1
FONTE: a autora.

Após a análise das entrevistas, identificou-se 13 subcategorias, descritas na Tabela 8.

TABELA 8- SUBCATEGORIAS IDENTIFICADAS NO CASO 1

| Categoria | Subcategoria | Ocorrência |
|----------------------|---------------------|-------------------|
| Inovação e Cocriação | Designer | 68 |
| | Comunidade | 38 |
| | Concursos | 17 |
| | Design | 13 |

continua

TABELA 8- SUBCATEGORIAS IDENTIFICADAS NO CASO 1

| Categoria | Subcategoria | continuação |
|-----------|---------------------|-------------|
| | | Ocorrência |
| | Premiação | 8 |
| | Modelo Colaborativo | 7 |
| | Colaboração | 5 |
| | Feedback | 5 |
| | Aprender | 3 |
| | Personalização | 3 |
| | Interação | 2 |
| | Participação | 1 |
| | Plataforma | 1 |

FONTE: a autora.

Nota-se que as subcategorias associadas a inovação e cocriação no Caso 1 são positivas, sendo a mais citada designer. Isso sugere que o designer é um ator de grande importância no processo de cocriação no Camiseteria, visto que desenvolve as estampas e também coordena o processo.

As categorias comunidade, concursos e design também estão entre as mais citadas pelos participantes. A comunidade é a plataforma de engajamentos dos atores para cocriarem, por isso possui grande relevância neste processo. Já os concursos são o meio pelo qual se dá a cocriação, e o design, por fim, é para a empresa um elemento central, é o processo criativo que gera valor no desenvolvimento de produto.

4.1.2 Análise de conteúdo da internet e observações - Caso 1

A análise de conteúdo da internet foi feita na comunidade *online* do Camiseteria e nas redes sociais, e as observações foram feitas na visita à empresa, de acordo com as categorias descritas acima.

- **Plataforma de engajamento:** o engajamento dos usuários/consumidores com a empresa é feito em uma plataforma virtual, o site da empresa, é considerado uma comunidade *online*. A comunidade é organizada em três grandes sessões: catálogo (com as camisetas disponíveis pra venda), participe (com os concursos e formas de colaboração que o Camiseteria propõe) e atendimento (com suporte ao usuário).

- **Participação dos usuários:** os usuários podem participar da comunidade nos concursos de estampas, na votação das estampas, na comunidade do *Facebook*, *BlogBox* (um fórum que promove a interação dos usuários), programa de afiliados (divulgação em *site* pessoal do designer do Camiseteria) e troca de pontos (divulgação do *link* da camiseta em *site* pessoal do designer, acumula pontos quando outros usuários utilizam o *link* para comprar a peça).
- **Compartilhamento de conhecimento:** o conhecimento é compartilhado no *BlogBox* e na comunidade do *Facebook*, onde os designers compartilham as suas artes e recebem críticas e dicas de outros usuários, além de compartilharem técnicas e outras questões de interesse sobre estampas.
- **Processo de cocriação:** a cocriação ocorre nos concursos de estampas que são cocriadas entre os usuários e o Camiseteria. Primeiramente o usuário precisa se cadastrar na comunidade e acessar os concursos. Existem 2 tipos de concursos: os de tema livre, que estão sempre abertos, e os temáticos, que ocorrem uma vez por mês. No concurso de tema livre o designer pode criar uma arte com a temática que desejar, com base no *briefing* que é disponibilizado no site e aponta as limitações de cores, traços e *template*, que é ilustrado na Figura 27.



FIGURA 27- TEMPLATE PARA CRIAÇÃO DA ESTAMPA
 FONTE: Camiseteria (2016).

Após a criação da estampa o designer deve enviá-la para a votação pela comunidade, que ocorre em média em 10 dias. Os usuários atribuem, às camisetas que estão em votação, uma nota que vai de 1 a 5, além da nota 5+ (“eu compraria”). Também podem ser feitos comentários sobre as estampas. As camisetas mais pontuadas são escolhidas para serem confeccionadas. Os vencedoras ganham uma porcentagem nos lucros da venda das camisetas e pontuação no site. No *e-commerce* é colocado o nome do usuário/designer que fez a estampa e também o link para o seu perfil na comunidade, ilustrado na Figura 28.



FIGURA 28 – EXEMPLOS DE CAMISETAS VENDIDAS NO CAMISETERIA
 FONTE: Camiseteria (2016).

Nos concursos temáticos o processo é o mesmo.

4.2 RE-ROUPA

O Re-Roupa é um serviço de vestuário que, além de possuir um *e-commerce* de peças customizadas, por meio do *upcycling*, oferece oficinas de customização de peças. A empresa foi fundada em 2013, no Rio de Janeiro, por uma estilista que já tinha formação e trabalhava de maneira autônoma com esse conceito. Ela afirma que o principal objetivo do Re-Roupa “é divulgar e fazer as pessoas refletirem a respeito dessa questão da sustentabilidade na cadeia da moda. Entendendo como sustentabilidade não só a parte ambiental, mas a parte social também. É uma cadeia produtiva muito fragmentada. Com muitas questões seríssimas, como trabalho escravo, poluição, excessos e resíduos”.

Atualmente a empresa está em uma nova fase, onde a loja física foi inaugurada na 'Malha', um *coworking* de moda situado no Rio de Janeiro que é definido em seu site como:

[...] uma plataforma para o ecossistema da moda que conecta criadores, empreendedores, produtores, fornecedores e consumidores pela construção de uma moda sustentável, colaborativa, local e independente. Para isso provemos os meios de produção e estimulamos a troca e criação de conhecimento. Somos ao mesmo tempo um espaço de *coworking* e de *co sewing*, uma comunidade, uma escola e um laboratório de experimentação. (MALHA, 2016).

As marcas sediadas na Malha (assim como o Re-Roupa) têm lojas em *containers* que ficam no espaço do *coworking* ilustrado na Figura 29.

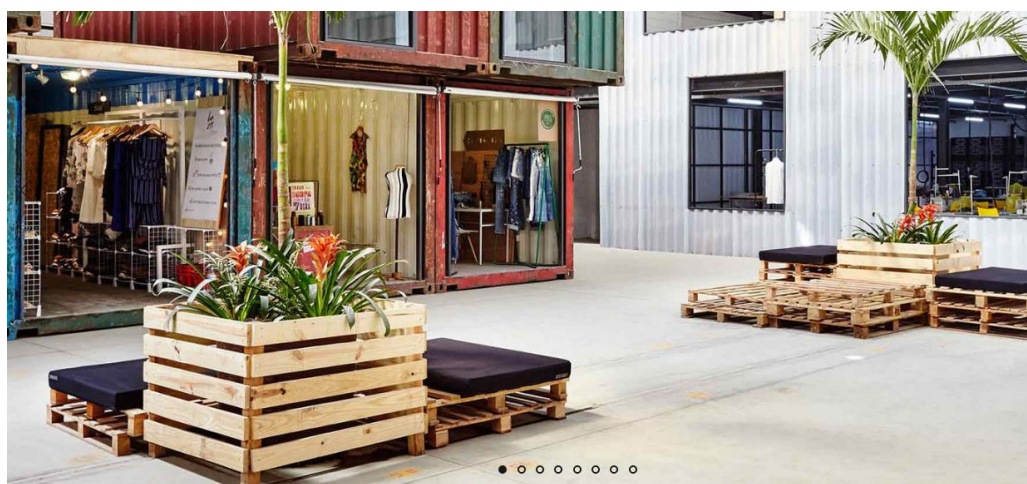


FIGURA 29 – MALHA
FONTE: Malha (2016)

Os objetivos da Malha são compartilhados pelo Re-Roupa. As empresas já realizaram parcerias para desenvolvimento de uma coleção em cocriação com as marcas residentes do *coworking*, um trabalho coordenado pela estilista do Re-Roupa. Atualmente as empresas articulam uma parceria com o Instituto C&A, uma grande rede varejista nacional, para criarem coleções com matéria-prima que sobra da C&A. Esse projeto também será coordenado pela estilista.

As oficinas ocorrem em uma média de 3 a 4 vezes por mês.

4.2.1 Análise de conteúdo nas entrevistas – Caso 2

As categorias descritas no item 4 também foram analisadas nas entrevistas no caso 2. As entrevistas foram feitas com a estilista proprietária do Re-Roupa e uma assistente que também participou das oficinas como usuária, além de mais duas usuárias que participaram da oficina de cocriação com as

marcas sediadas na Malha. A amostra foi escolhida pelo critério de atores que são envolvidos diretamente com os processos de cocriação e tivessem disponibilidade para participar da pesquisa. Os entrevistados foram:

- Estilista – Proprietária.
- Assistente – Designer de moda
- Usuária 1 - Figurinista
- Usuária 2 - Designer de moda

A seguir serão descritos os resultados obtidos em cada categoria.

Inovação

Conforme a estilista comentou, a inovação para o Re-Roupa encontra-se na mudança do conceito de comprar roupas. Primeiramente, segundo ela, porque quase ninguém pensa em transformar uma peça que estaria no final do seu ciclo de vida. Além disso, o sistema produtivo/consumo de moda *“oferece novidades sem parar, o tempo inteiro, para que você deseje aquelas coisas. Porque se produziu muito mais do que se precisa”*. Por suas experiências no mercado, a estilista concluiu que essa maneira de pensar não deu certo em alguns aspectos. Por isso optou pela colaboração, oferecendo um serviço de customização que, de acordo com ela, foi uma inovação.

Cocriação

Segundo a estilista, a colaboração e a cocriação no Re-Roupa estão na transformação do vestuário pelo *upcycling*. Os participantes levam a peça à oficina e cocriam uma nova roupa com a orientação da estilista. Para a usuária 1 é difícil trabalhar colaborativamente com moda/vestuário porque as pessoas são muito individualistas. Por outro lado, ela afirma que com a colaboração em evidência hoje as pessoas estão vendo que *“trabalhar junto divide os pesos e soma as habilidades”*. Isso vale, segundo ela, principalmente para quem não é da área de moda, design de costura, pois essas pessoas têm a oportunidade de *“colocar a mão na massa”*, destruir algo e construir uma coisa nova, a partir de um material tão familiar: *“porque todo mundo tem roupa, usa roupa. Mas são relações diferentes que cada um tem com aquilo, são concepções diferentes. E aí você constrói junto, e aí não é só a minha percepção, mas é a capacidade de trabalhar em equipe, de transformar, de discutir o corpo”*. Para a assistente, a cocriação não deixa de existir de certa forma nas empresas tradicionais, quando trabalham juntos o estilista, o assistente de estilo e o modelista. A colaboração,

como ela relata, está se tornando mais ampla: *“eu acho que a gente foi priorizando a questão da propriedade intelectual, do meu design, e hoje a gente tá vendo que às vezes quando se abre um pouco mais tem possibilidade muito maiores, até porque a minha visão ela vai só até um certo ponto. Acho muito interessante os clientes criando pra própria marca também porque eu acho que é muito lógico, é o que eu quero comprar e eu estou te falando como eu quero que aquilo seja feito. Isso é bom tanto pra empresa, como feedback, quanto pro cliente que, ele passa de ser um simples consumidor passivo que está esperando receber esse estilo, esse direcionamento da marca, e ele mesmo se torna protagonista, e assume a parte dele nesse processo criativo”*.

- **Processo/etapas da cocriação no Re-Roupa**

A cocriação no Re-Roupa ocorre nas oficinas e em parcerias, como foi a coleção cocriada pelas marcas residentes na Malha. A estilista pede para que os participantes levem uma peça que queiram transformar, e no caso das oficinas em parceria utiliza-se um refúgio da produção de determinada empresa. A assistente discorre que *“primeiro tem uma parte mais teórica da gente mostrando muito qual é a situação atual da indústria, a gente apresenta alguns projetos, coisas que a gente acha bacana, e aí fala um pouco da história do upcycling, como é que surgiu também o Re-Roupa”*. Em seguida, como comenta a estilista, *“as pessoas se apresentam, contam a história da roupa que elas trouxeram, porque que elas trouxeram, e porque que elas estão ali, se elas trabalham com moda ou não trabalham... e a maioria não trabalha, vem dos mais diversos lugares”*. O segundo passo é o processo criativo, quando os participantes começam a trabalhar em grupo para pensar em como a peça pode ser transformada com uma *“sessão de brainstorming criativo em cima das peças”*, como comenta a usuária 2. Para auxiliar na oficina o Re-Roupa sempre conta com uma costureira ou modelista, *“e depois vem a mão na massa da costura. Que, ou a pessoa também costura e corta, ou a costureira vai adiantando. E no final a gente faz um fechamento”* (ESTILISTA).

Relação da cocriação com a inovação

A estilista explica que o processo de criação do Re-Roupa é inovador frente à indústria de *fast-fashion*⁸, que lança tendências de moda. Para ela, a experiência pela cocriação e a reflexão sobre o sistema da moda é um diferencial, e o objetivo do Re-Roupa é sensibilizar as pessoas para esse outro olhar, “*que elas se sintam confortáveis em usar aquilo que elas querem, não o que foi ditado pela moda*”. Para a usuária 2 o processo colaborativo é inovador “*porque cada vez mais o consumidor está interessado em um produto mais autoral, que conte uma história, que seja mais interessante, que seja justo, ético, uma série de coisas que o consumidor está ditando regras*”.

Como no Caso 1, as categorias foram sintetizadas para comparação do ponto de vista de cada ator envolvido com a cocriação no Re-Roupa, o que é apresentado no Quadro 13.

| | Inovação | Colaboração/ cocriação | Como ocorre a cocriação | Relação das ações de cocriação com a inovação |
|---|--|--|---|---|
| ESTILISTA Proprietária | A Transformação das roupas, pelo serviço de customização é a inovação no Re-Roupa. | Transformação do vestuário pelo <i>upcycling</i> . | Apresentação, teoria (<i>upcycling</i>), processo criativo, costura e <i>feedback</i> . | A experiência pelo cocriação e a reflexão sobre o sistema da moda é um diferencial. |
| ASSITENTE Designer de moda | A colaboração com os consumidores. | A colaboração com os usuários que passam de consumidores passivos para protagonistas no processo. | teoria (<i>upcycling</i>) e criação | O processo colaborativo gera inovação. |
| USUÁRIA 1 Figurista | A inovação está em dar oportunidade às pessoas de participar do processo criativo. | É construir junto, é a convergência de percepções, a capacidade de trabalhar em equipe, de transformar, de discutir o corpo. | Teoria (<i>upcycling</i>), divisão em grupos, criação e concretização da peça. | O processo colaborativo gera inovação. |
| USUÁRIA 2 Designer de moda | O processo colaborativo é inovador, resultado um produto mais autoral. | É a colaboração entre as marcas. | Sessão de <i>brainstorming</i> criativo, divisão em grupos e criação de novos usos. | O processo colaborativo gera inovação. |

QUADRO 13 – COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS CASO 2

FONTE: a autora.

⁸ As empresas tem um padrão de produção baseado na obsolescência programada das peças, como lançamento constante, de forma rápida de novas coleções.

Após a análise das entrevistas, identificou-se 10 subcategorias, descritas na Tabela 9.

TABELA 9- SUBCATEGORIAS IDENTIFICADAS NO CASO 2

| Categoria | Subcategoria | Ocorrência |
|----------------------|-------------------|------------|
| Inovação e Cocriação | Oficina | 23 |
| | Transformar | 17 |
| | Projeto | 14 |
| | Experiência | 8 |
| | <i>Upcycling</i> | 6 |
| | Serviço | 6 |
| | Colaboração | 5 |
| | Sustentabilidade | 3 |
| | Processo criativo | 3 |
| | <i>Feedback</i> | 2 |

FONTE: a autora.

Assim como no Caso 1, as subcategorias associadas com inovação e cocriação são positivas no Caso 2. A subcategoria mais citada foi oficina, o que sugere que é um elemento central para a empresa, meio pelo qual ocorre a cocriação e o serviço ofertado ao público, que ao invés de ir em uma loja comprar uma peça de vestuário é convidado a participar do processo e cocriar.

Outras categorias relevantes citadas foram transformar e projeto. O vestuário passa pelo processo de transformação, quando uma peça que poderia estar no fim do seu ciclo de vida (obsolescência programada) é transformada em um novo produto. E o projeto é o próprio Re-Roupa, como afirma a estilista: “*além de uma marca de vestuário o Re-Roupa é um macro projeto voltado para a sustentabilidade na moda*”, que contém projetos menores que são realizados em colaboração com atores externos.

4.1.2 Análise de conteúdo da internet e observações - Caso 2

A análise de conteúdo da internet foi feita no *site* e *e-commerce* do Re-Roupa e nas redes sociais. Já as observações foram feitas em visitas à empresa e participação em uma oficina de customização. Os resultados serão apresentados na análise das categorias descritas na Tabela 18.

- **Plataforma de engajamento:** o engajamento dos usuários é feito em uma plataforma presencial, que são as oficinas. Ao longo de 3 anos já foram ofertados mais de 50 destes eventos. No Re-Roupa existem vários tipos de oficinas: a oficina aberta, quando qualquer usuário que se interesse pelo tema pode participar, com frequência de 3 a 4 por

mês; as oficinas personalizadas para empresas, para cocriação com os funcionários de uniformes; as oficinas em colaboração com outras empresas - o Re-Roupa tem uma parceria com a marca carioca Farm e o Instituto Europeu Di Design (IED) do Rio -, e oficinas intensivas de *upcycling* no IED, com refugo de produção da Farm. Essa oficina, que ocorre no período de férias do Instituto, é ilustrada na Figura 30.



FIGURA 30- OFICINA RE-ROUPA, IED E FARM
FONTE: Re-Roupa (2016)

Ocorreu também uma oficina em colaboração com as marcas residentes na Malha, que foram desafiadas a criar uma coleção com refugo de peças recolhidas pelo Re-Roupa. Essa coleção foi apresentada em um desfile no shopping Rio Design Barra, onde a Malha possui uma loja Pop-Up com diversos produtos das marcas residentes. A apresentação está ilustrada na Figura 31.



FIGURA 31 – COLEÇÃO COCRIADA COM AS MARCAS RESIDENTES DA MALHA
FONTE: Facebook Malha (<https://www.facebook.com/malha.cc/?fref=ts>)

- **Participação dos usuários:** os usuários são participantes ativos no processo de desenvolvimento de produto do Re-Roupa. Os usuários não recebem o produto final pronto, mas participam do processo criativo.
- **Compartilhamento de conhecimento:** o conhecimento é compartilhado durante as oficinas. Os usuários, que podem ou não ter habilidades para a confecção de vestuário, compartilham conhecimento, e profissionais da costura e modelagem também colaboram com o aprendizado. O processo é coordenado pela estilista, que organiza os grupos de trabalho mesclando pessoas com mais habilidades e outras com menos.
- **Processo de cocriação:** Primeiramente a estilista começou com uma conversa para explicar sobre o processo de customização, destacando que fazer as peças de vestuário é um processo coletivo. Apresentou um vídeo mostrando confecções de países asiáticos e suas condições de trabalho, e ocorreu uma discussão sobre a cadeia produtiva têxtil e de confecção e de algumas iniciativas relacionadas com sustentabilidade e colaboração que estão ocorrendo no setor. A oficina iniciou com a apresentação de cada participante (9 participantes): profissão, motivo pelo qual estava lá, apresentação da peça que trouxe para ser customizada, ideias iniciais para a transformação e habilidades com costura. O perfil dos participantes era heterogêneo, havia representantes de diversas áreas e apenas a pesquisadora que realizou observação participante era designer. A estilista dividiu os participantes em duplas por habilidades em costura e modelagem. Pessoas que tinham mais habilidades trabalharam com outras que tinham menos. Cada dupla teve a tarefa de mostrar as peças e decidiram juntas, orientadas pela estilista, o que cada uma iria fazer: se iriam fazer adições nas peças ou remoções. Após a escolha, os participantes contaram com o auxílio de profissionais na parte de costura e para escolherem os tecidos. Definidas as alterações, cada participante começou a trabalhar na transformação de sua peça de vestuário. A estilista os auxiliava nas dúvidas e sempre estimulava o

aprendizado em grupo quando fazia as explicações. O resultado foram peças novas a partir da matéria-prima de peças usadas. Ao final do processo, muitos participantes que nunca haviam costurado conseguiram realizar as customizações e se sentiram realizados e motivados a continuarem. Também houve um momento para o *feedback* dos participantes, que foi positivo. Ocorreu uma experiência de aprendizado de fazer o próprio vestuário. As etapas da oficina são ilustradas na figura 32.



FIGURA 32- OFICINA RE-ROUPA
FONTE: Re-Roupa (2016)

4.3 COMPARAÇÃO DOS CASOS

Após o estudo de cada caso, foi possível analisar o fenômeno da cocriação na prática em duas empresas de vestuário.

No caso 1 – Camiseteria, observou-se que a cocriação ocorre por meio de concursos de *crowdsourcing*, a empresa utiliza uma comunidade *online* para engajar os usuários e envolvê-los com o universo da estamparia. Já no caso 2 – Re-Roupa observou-se que a cocriação ocorre por meio de oficinas de *upcycling*. A empresa utiliza a oficina para engajar os usuários, que são pessoas interessadas pelos temas de sustentabilidade e colaboração.

Cada ator envolvido no processo expressou, na entrevista, o seu ponto de vista, que foi analisado conforme as categorias estabelecidas na tabela 6. E as análises de conteúdo da internet, além das observações, complementaram questões sobre como a cocriação ocorre nas empresas e suas relações com a

inovação. A seguir, no Quadro 14, será apresentada uma comparação dos resultados obtidos em cada caso, com uma síntese dos resultados.

| | CAMISETERIA | RE-ROUPA |
|--|---|---|
| Inovação | A inovação está no estabelecimento da comunidade que gera vínculos entre os usuários, resultando em novos produtos para o Camiseteria. | A inovação está na transformação de peças de vestuário por meio do <i>upcycling</i> que gera um novo produto. |
| Cocriação | É um modelo democrático que promove a interação entre empresa-usuários e usuário-usuário, que em colaboração desenvolvem ideias que agregam valor no negócio. | É a colaboração do Re-Roupa com usuários/empresas parceiras que leva à convergência de percepções e desenvolve a capacidade de trabalhar em equipe para a transformação de peças de vestuário. |
| Como ocorre a cocriação | <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizado (discussão de ideias); • Pré-divulgação; • Envio da estampa; • Pré-análise (Camiseteria); • Votação; • Segunda análise; (Camiseteria) • Escolha; • Teste; • Produção. | <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação; • Teoria (<i>upcycling</i> e panorama da indústria); • Divisão em grupos; • Processo criativo (novos usos); • Confecção; • Feedback. |
| Relação das ações de cocriação com a inovação | O engajamento dos usuários para a cocriação gera inovação no modelo de negócio (comunidade) e no produto. | A inovação ocorre no processo cocriativo que gera experiência (de fazer o próprio vestuário/ refletir sobre como é produzido e sobre os impactos da produção) e um novo produto. |
| Atores diretamente envolvidos | Sócios da empresa, funcionários internos (estamparia) e designers/usuários/consumidores (podem ou não ser o mesmo ator). | Estilista, assistente, usuários/ empresas parceiras/ Instituição de ensino (podem ou não ser o mesmo ator). |
| Plataforma de engajamento | Comunidade online | Oficinas de <i>upcycling</i> |

QUADRO 14- COMPARAÇÃO DOS CASOS

FONTE: a autora.

Em relação aos pontos convergentes de cada caso identificou-se que ambas as empresas engajam os usuários e geram uma experiência pela cocriação. A cocriação nas empresas resulta em um novo produto. E o modelo de negócio de cada empresa baseia-se na colaboração com atores externos.

E os pontos divergentes identificados foram as diferentes formas de cocriação e plataformas de engajamento que cada empresa utiliza, o Camiseteria engaja os usuários/designers/consumidores em uma comunidade

online por meio do *crowdsourcing*, já o Re-Roupa engaja os usuários/empresas parceiras/ Instituições de ensino em oficinas de customização de vestuário.

Sobre as subcategorias de análise identificadas após as entrevistas em cada caso, apenas 2 categorias foram iguais nos dois casos: colaboração e *feedback*, o que sugere que ambos são importantes nos processos de cocriação nestas empresas de vestuário. No Caso 1 apesar de competirem nos concursos os atores externos colaboram na comunidade do *Facebook* e no *Blogbox* com críticas e sugestões de melhoria dos trabalhos, além de compartilharem informações sobre estampas e os atores internos trabalham sempre em colaboração com os atores externos no desenvolvimento das estampas. Já no Caso 2 a colaboração é fundamental para que ocorram as oficinas, pois sem os atores externos que são os consumidores e parceiros não há como ser ofertado o serviço de customização.

E o *feedback* dos usuários/consumidores contribui para a melhoria e continuidade do processo de cocriação.

A Tabela 10 aponta todas as subcategorias encontradas nas entrevistas.

TABELA 10 – SUBCATEGORIAS ENCONTRADAS NAS ENTREVISTAS

| Categoria | Subcategoria | Ocorrência |
|----------------------|---------------------|-------------------|
| Inovação e cocriação | Designer | 68 |
| | Comunidade | 38 |
| | Oficina | 23 |
| | Concursos | 17 |
| | Transformar | 17 |
| | Projeto | 14 |
| | Design | 13 |
| | Colaboração | 10 |
| | Premiação | 8 |
| | Experiência | 8 |
| | Modelo colaborativo | 7 |
| | <i>Feedback</i> | 7 |
| | <i>Upcycling</i> | 6 |
| | Serviço | 6 |
| | Aprender | 3 |
| | Personalização | 3 |
| | Sustentabilidade | 3 |
| | Processo criativo | 3 |
| | Interação | 2 |
| | Plataforma | 1 |
| | Participação | 1 |

FONTE: a autora.

Para uma melhor representação das subcategorias, usou-se a ferramenta nuvem de palavras, ilustrada na Figura 32.



FIGURA 33 – NUVEM DE PALAVRAS SUBCATEGORIAS
FONTE: a autora.

5. DISCUSSÃO

Após o estudo de casos múltiplos nas empresas Camiseteria e Re-Roupa foi possível constatar que empresas brasileiras adotam a cocriação em seus processos de desenvolvimento de produto. Os produtos desenvolvidos com os usuários/consumidores são soluções eficazes para os mesmos, pois são desenvolvidos colaborativamente. Sendo assim, os aspectos sócio psíquicos integrados à dinâmica do contexto em que se inserem os usuários/consumidores são contemplados no produto, e estabelecem uma relação emocional com os mesmos (MONTEMEZZO, 2003).

Deste modo, as etapas da cocriação foram relacionadas com as etapas do processo de desenvolvimento de produto descritas na fundamentação teórica. Primeiramente, na fase de **planejamento** há a colaboração dos atores internos e externos às empresas para concepção de como ocorrerá a cocriação. No Caso 1 a empresa Camiseteria envolve o *marketing*, o financeiro e o design para o planejamento dos concursos, e no Caso 2 a empresa Re-Roupa envolve a estilista, sua assistente e uma colaboradora externa que administra a comunicação da empresa para o planejamento das oficinas. Nesta etapa ocorre também o direcionamento mercadológico, a geração do conceito e especificações do projeto. No Caso 1, o direcionamento é passado para os designers na comunidade por meio do *briefing* do concurso. No Caso 2, porém, o direcionamento e a especificação do projeto também ocorrem na etapa de planejamento, mas a geração do conceito acontece na fase de realização, durante as oficinas em cocriação com os participantes.

Após o planejamento ocorre a fase de **geração de alternativas**. No Caso 1 ela acontece entre os designers que elaboram estampas e as enviam para críticas e pré-aprovação da comunidade. Essa mesma etapa ocorre, no Caso 2, durante as oficinas entre os participantes.

A terceira etapa é fase de **avaliação**. No Caso 1 ocorre primeiramente uma triagem do Camiseteria das estampas enviadas para o concurso e, em seguida, a votação da comunidade. No Re-Roupa (Caso 2) a avaliação ocorre na execução da oficina com mediação da estilista, sua assistente e modelista/costureira que auxiliam os participantes quanto à viabilidade das ideias desenvolvidas.

No Caso 1 ocorre a fase de **prototipagem**, quando o Camiseteria testa as estampas vencedoras do concurso, já no Caso 2 esta etapa não acontece por se tratar de *upcycling*. E por último ocorre a fase de **realização**: no Caso 1 as estampas vencedoras são produzidas, e no Caso 2 ocorre a execução da oficina e ao final os participantes já saem com sua peça customizada. Após a confecção, no Caso 1, os produtos são lançados no *e-commerce* e os designers recebem uma porcentagem pela venda, além de premiações em alguns concursos específicos. O quadro 15 sintetiza cada etapa, destacando onde há a cocriação com os usuários/consumidores.

| Etapas do processo de desenvolvimento de produto de vestuário (MONTEMEZZO 2003; SILVA E RADICETTI, 2001; RECH, 2002) | Caso 1 - Camiseteria | Caso 2 – Re-Roupa |
|--|--|---|
| Planejamento e direcionamento mercadológico | Concepção dos concursos, envolvimento do marketing, financeiro e design. Análise de mercado e público-alvo na comunidade e redes sociais: pesquisa das tendências de estampas. | Concepção das oficinas, envolvimento da estilista, assistente, e responsável pela comunicação. Análise de mercado: estabelecimento de parcerias com Instituições de ensino e outros colaboradores, e análise de público-alvo. |
| Geração de alternativas | Designers elaboram estampas e enviam para críticas e pré-aprovação da comunidade. | Esta fase ocorre simultaneamente com a fase de realização, a geração de alternativas acontece durante as oficinas: os participantes geram ideias de customização das peças. |
| Avaliação | Tiragem das estampas enviadas feita pelos atores internos do Camiseteria, após é realizada a votação na comunidade. | Esta fase ocorre simultaneamente com a fase de realização, a avaliação acontece durante as oficinas: a estilista, sua assistente e a modelista/costureira verificam a viabilidade das ideias geradas pelos participantes. |
| Prototipagem | Teste das estampas vencedoras do concurso | Não ocorre, por se tratar de peças customizadas. |
| Realização | Confecção das camisetas conforme a demanda de vendas. | Execução da oficina de customização, os usuários saem com o produto ao final. |

QUADRO 15 – PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO E COCRIAÇÃO
 FONTE: a autora.

A integração dos atores no desenvolvimento de produto contribui para os resultados, gerando produtos que são pré-aprovados pela comunidade, no Caso 1, e produtos exatamente de acordo com os desejos e necessidades dos usuários, no Caso 2. Essa assertiva é corroborada por Rech (2006) e Baxter (2008), que apontam que o envolvimento multidisciplinar no DNP e a cooperação podem aumentar as chances de sucesso de um produto.

Com isso há inovação tanto no caso 1 quanto no caso 2. Como descrito por Tidd e Bessant (2015), a inovação transforma ideias em realidade e captura o valor delas, de modo que gere algum benefício para a empresa. No estudo empírico foi possível constatar que a colaboração com usuários para o desenvolvimento de produtos de vestuário gera um valor único para os usuários, que se sentem envolvidos com o universo de estampas (Caso 1) e *upcycling* (Caso 2). Com a cocriação das peças as vendas são asseguradas, o que gera lucro e competitividade no mercado para as empresas. Sendo assim, a cocriação nestas empresas é um conjunto central de atividades distribuídas em um dado período, e está associada à sua sobrevivência e ao seu crescimento (TIDD; BESSANT, 2015).

Desta forma, comparando o modelo simplificado de inovação descrito por Tidd e Bessant (2015) com o estudo empírico, pode-se afirmar que a oportunidade de inovação em ambos os casos advém da cocriação. As empresas identificaram que poderiam gerar inovação a partir da colaboração em evidência e os recursos advindos das Tecnologias de Comunicação e Informação. A inovação aberta exigiu a adaptação das empresas que iniciaram seu modelo de negócio a partir de um modelo colaborativo. As empresas implementaram esse modelo em contexto nacional e conseguem extrair lucros nos negócios. Sendo assim, foi possível relacionar as categorias e dimensões da inovação descritas na fundamentação teórica com as inovações nas empresas.

No Caso 1 identificou-se duas categorias de inovação. Uma delas é a organizacional: o Camiseteria foi criado a partir do modelo colaborativo de *crowdsourcing* implementado em uma empresa dos EUA, adaptando esse modelo para o contexto brasileiro, e desenvolveu a comunidade (rede social) que tornou-se o diferencial do modelo dos EUA. A outra inovação foi no processo. Ocorre uma inversão dos papéis, já que os usuários/consumidores não apenas

compram uma peça de vestuário em uma loja (virtual), como são convidados a participar do processo, desenvolvendo estampas na comunidade.

Foi possível também identificar outras dimensões de inovação: soluções ofertadas pelo Camiseteria, que são valorizadas pelos consumidores; clientes e a sua experiência, que passam a ser participantes ativos no processo; a obtenção de valor, na medida em que a organização foi estruturada no modelo de negócio colaborativo; e a dimensão de redes: o Camiseteria engaja os usuários e desenvolve seu negócio na comunidade online *e-commerce*.

Já no Caso 2 foi possível identificar três categorias. A primeira, inovação de produto, se dá pelo fato de haver customização de peças de vestuário. Outra categoria, a inovação de processo, ocorre devido à inversão de papéis: os usuários/consumidores não apenas compram uma peça de vestuário em uma loja (física ou virtual), e são convidados a participar do processo de *upcycling*. Há, por fim, a inovação de paradigma, que é vista na mudança de pensamento deste sistema em contraposição ao *fast-fashion* e à obsolescência programada da cadeia produtiva têxtil e de confecção.

Com relação às dimensões de inovação, identificou-se as seguintes: ofertas (o serviço de customização de vestuário), soluções (usuários/consumidores cocriam o vestuário) e obtenção de valor, a partir do serviço de customização vestuário, e não apenas a compra.

Corroborando com as recomendações do SENAI (2013) para melhoria da gestão da inovação no setor vestuário, o estudo empírico identificou vários fatores propícios para gerar inovação nas empresas: o envolvimento de todos os setores no processo de proposição e geração de ideias, as parcerias, o estímulo a geração de novas ideias e a minimização dos riscos, adquirindo conhecimento das ameaças e oportunidades do mercado de atuação.

Em relação à integração do design nas empresas, ambas possuem designers que são atores internos e ambas integram outros designers no processo de cocriação. Os designers (internos) não atuam diretamente no desenvolvimento dos produtos, apesar de em alguns momentos precisarem participar. No Caso 1 o designer atua em colaboração com o departamento de marketing, coordenando os concursos e gerenciando as estampas (banco de dados, temas, autores, entre outros). No Caso 2 a designer atua na gestão do processo (oficinas) e comunicação.

Em relação aos desafios de implementação de um modelo de inovação aberta, o estudo empírico aponta que o estabelecimento de parcerias e a sua longevidade são um desafio. No Caso 1, milhares de usuários entram na comunidade, mas apenas uma parcela permanece por um longo tempo. Por um lado o Camiseteria busca ser uma “escola” para novos designers e o fluxo de usuários que entra na comunidade é importante para isso. Além disso, a empresa também trabalha o relacionamento com designers mais experientes, que desenvolvem seu trabalho para além dos concursos. No Caso 2, o *upcycling* ainda está se consolidando no Brasil e há a dificuldade no estabelecimento de parcerias. Contudo, algumas alianças com marcas consolidadas como a Farm e C&A contribuem para a divulgação das oficinas e, conseqüentemente, da empresa, o que também é impulsionado por parcerias com Instituições de Ensino como o IED, SENAI SP e RJ, entre outros, além da instalação da loja física no *coworking* MALHA.

Nesse sentido, o modelo de colaboração 3C de Ellis *et. al.* auxilia na compreensão da ação do trabalho em conjunto, e conseqüente na análise do mesmo. Este procedimento pode minimizar e gerenciar os riscos e desafios da implementação da inovação aberta. O modelo foi relacionado com a ação de cocriação no estudo empírico, e é ilustrado na Figura 34.

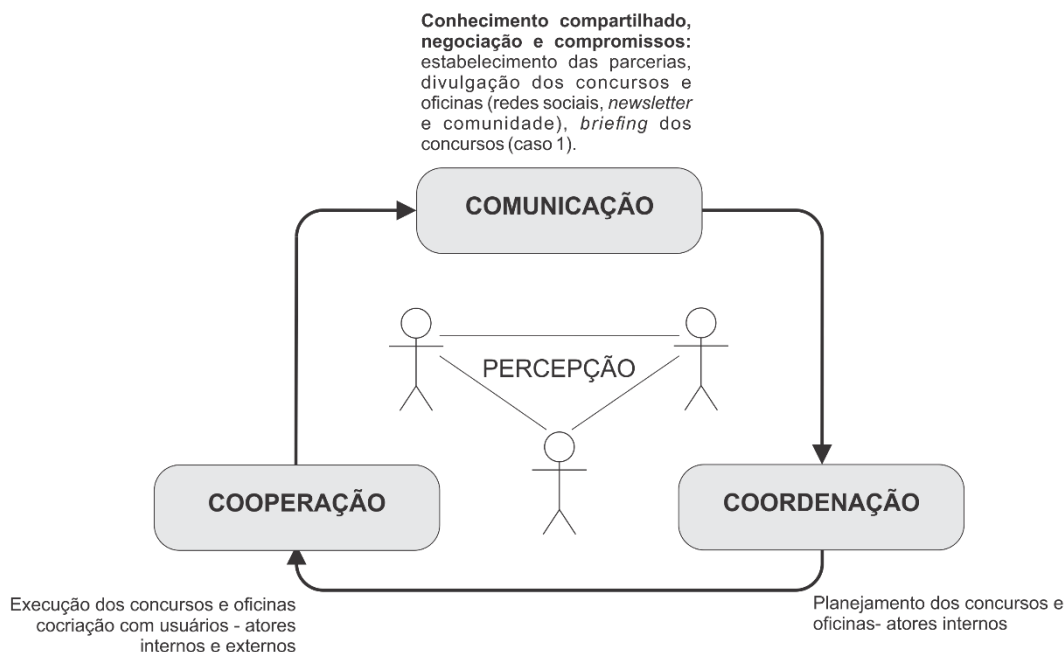


FIGURA 34– RELAÇÃO DA COCRIAÇÃO NO ESTUDO EMPÍRICO COM O MODELO 3C
FONTE: adaptado de Fucks *et al.* (2012)

A comunicação é fundamental para o estabelecimento de parcerias e divulgação dos concursos e oficinas. A coordenação caracteriza-se, no estudo empírico, pelo planejamento gestão do processo/pessoas. E a cooperação, por fim, é a cocriação, tanto nos concursos quanto nas oficinas, quando os atores trabalham conjuntamente em redes virtuais e presenciais para cocriarem produtos de vestuário.

A cocriação analisada no estudo empírico, portanto, situa experiências no centro do processo, como afirmado por Ramaswamy e Gouillart (2010). Ela projeta a interação de tal forma que ambas as partes (atores internos e externos) desenvolvam em conjunto os resultados desejados a cada vez que interajam. O significado que o usuário dá ao produto é concebido a partir da experiência na cocriação.

Para finalizar a discussão, o Quadro 16 apresenta a síntese e comparação dos principais resultados encontrados na fundamentação teórica e no estudo empírico.

| Referencial Teórico | Pontos/Modelos Revisados do Referencial Teórico | Resultados Principais da Fundamentação Teórica | Resultados Principais dos Estudos de Casos Múltiplos | |
|---------------------|---|---|---|---|
| | | | CASO 1 - CAMISETERIA | CASO 2 – RE-ROUPA |
| Inovação | Processo de inovação (TIDD; BESSANT, 2015) | A inovação é processo que transforma ideias em realidade e captura o valor delas etapas do processo de inovação simplificado: Busca, seleção, implementação, captura de valor. | A inovação está no estabelecimento da comunidade que gera vínculos entre os usuários, resultando em novos produtos para o Camiseteria. | A inovação está na transformação de peças de vestuário por meio do upcycling que gera um novo produto. |
| | Categorias de inovação: “4 P’s”, 12 dimensões da inovação e inovações no setor de vestuário. (TIDD; BESSANT, 2015; COSTA, 2011) | Categorias e dimensões: produto, processo, posição, paradigma, oferta, plataforma, soluções, clientes, experiência do cliente, obtenção de valor, organização, cadeia de suprimento, presença, marca, redes, marketing. | Categorias: organização. Dimensões: soluções, clientes, experiência do cliente, obtenção de valor e redes. | Categorias: produto, processo e paradigma. Dimensões: oferta, cliente, experiência do cliente, e obtenção de valor. |
| | Inovação Aberta (CHRESBROUGH, 2012) | Utilização de conhecimento interno e externo como fonte de criação de valor no processo de inovação. Abertura da empresa para que atores externos como fornecedores, consumidores, pesquisadores e concorrentes possam colaborar com a P&D interna, compartilhando conhecimento, riscos e tempo que envolvem a inovação. De modo que gere receitas (lucros) para ambas as partes. | Utilização de conhecimento externo dos usuários, IES, organizações e empresas parceiras. Colaboração dos usuários no PDP. Benefícios para as empresas: produtos pré-aceitos, geração de lucros. Benefícios para os usuários: participação nos lucros, desconto nos produtos, divulgação dos trabalhos do designer e peças customizadas. | |
| | Modelo 3C de colaboração (FUCKS, <i>et al.</i> , 2012) | Análise da ação do trabalho em conjunto que envolve a comunicação (troca de mensagens e argumentação), a coordenação (gerenciamento de pessoas, atividades e recursos) e a cooperação (atuação conjunta para produção de objetos ou | Comunicação: estabelecimento de parcerias e divulgação dos concursos e oficinas (comunidade, <i>news/letter</i> e redes sociais), <i>briefing</i> dos concursos (Caso 1) Coordenação: pelo planejamento gestão do processo/pessoas. Cooperação: cocriação nos concurso e nas oficinas, atores trabalham conjuntamente em redes virtuais e presenciais para cocriarem produtos de vestuário. | |

(Continua)

| | | | | |
|--|------------------------|--|---|--|
| | | informações em um espaço compartilhado). | | |
| | Definição de cocriação | <p>Criatividade coletiva, que é compartilhada entre duas ou mais pessoas, é abrangente envolve diversas áreas e campos do conhecimento (SANDERS; STAPPERS, 2008).</p> <p>A prática de desenvolver sistemas, produtos ou serviços por meio da colaboração com os clientes, gestores, empregados e outros que tenham interesses na empresa. O princípio da cocriação é o engajamento de pessoas com objetivo de criarem juntas experiências de valor (RAMASSWAMY; GOUILLART, 2010)</p> <p>É uma forma de inovar pela participação interativa de diversos atores (fornecedores, cliente e colaboradores) no negócio que agregam valor, experiência e conteúdo. Os benefícios pela participação de atores externos a empresa são a promoção de suas ideias e produtos customizados (SEBRAE, 2014).</p> | É um modelo democrático que promove a interação entre empresa-usuários e usuário-usuário, que em colaboração desenvolvem ideias que agregam valor no negócio. | É a colaboração do Re-Roupa com usuários/empresas parceiras que leva à convergência de percepções e desenvolve a capacidade de trabalhar em equipe para a transformação de peças de vestuário. |
| | Definição de codesign | <p>Um esforço recíproco entre pessoas de iguais ou diferentes áreas de conhecimento, separadas fisicamente ou não, com um objetivo comum de encontrar soluções que satisfaçam a todos os interessados (FONTANA; HEEMANN; GITIRANA, 2012).</p> <p>Um processo no qual atores de diferentes áreas compartilham seus</p> | | |

(Continua)

| | | | | |
|--|---|--|--|---|
| | | conhecimentos, com objetivo de criar entendimento compartilhado com o objetivo de se projetar um novo produto (KLEINSMANN, 2006). | | |
| | | É o ato de se projetar com outros atores, oferece oportunidade para que múltiplos atores definirem coletivamente o contexto e o problema, e ao fazer isso, melhorando as chances de um produto de design ser eficaz (FAUD-LUKE, 2009). | | |
| | | É a cocriação aplicada no design, quando os designers e outros atores envolvidos no processo trabalham juntos ao longo do projeto (SANDERS; STAPPERS, 2008). | | |
| | Lógica da inovação centrada no usuário (HIPPEL, 2005) | Os usuários participam ativamente no desenvolvimento de novos produtos e serviços. | Os usuários participam do PDP, nos concursos de crowdsourcing. | Os usuários participam do PDP nas oficinas de customização. |

QUADRO 16- SÍNTESE DOS RESULTADOS TÉORICOS E EMPÍRICOS

FONTE: a autora.

6. CONCLUSÃO

O presente estudo abordou a colaboração no campo do design no setor de vestuário nacional, por meio do modelo de inovação aberta, com a cocriação. A cocriação vem sendo adotada por empresas de vestuário para gerar inovações, entretanto há uma lacuna teórica comprovada pela Revisão Bibliográfica Sistemática e Revisão Bibliográfica Narrativa. Por isso, buscou-se descrever como a cocriação constitui estratégia de inovação neste setor. Esta pesquisa teve caráter exploratório e buscou elucidar possíveis direções a serem seguidas.

Para isso, primeiramente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e documental sobre os temas: setor de vestuário, inovação e cocriação. A partir desta pesquisa foi possível constatar que a cadeia produtiva têxtil de confecção é complexa e possui heterogeneidade de empresas que estão interligadas. Ela se estende desde a extração de matéria-prima até o produto confeccionado (linha lar, técnicos e vestuário) e seu mercado. Atualmente, o setor de vestuário brasileiro é composto, em sua maioria, por pequenas e médias empresas e busca a valorização do intangível como fonte de competitividade, visto que o grande número de importações de vestuário impactou negativamente o mercado nacional. A inovação, dessa forma, torna-se imprescindível para sobrevivência e diferenciação. Por outro lado a inovação é complexa e envolve riscos e desafios. Devido à obsolescência programada das peças de vestuário, muitas empresas oferecem continuamente aos consumidores novos produtos, que, ainda que sejam novos para o mercado, não levam a uma relação de pertencimento da marca com o consumidor. Por essa razão a inovação aberta pode ser uma oportunidade de inovação, engajando os usuários/consumidores com a empresa.

Neste sentido a cocriação no campo do design promove a colaboração dos atores envolvidos com a empresa, e também engaja os usuários no processo de desenvolvimento de produtos, o que gera uma experiência única nos mesmos. Os usuários podem opinar para que o resultado final se adeque de melhor forma às suas necessidades.

Para verificar a viabilidade prática de tais conceitos, realizou-se um estudo de casos múltiplos em duas empresas nacionais de vestuário, com a utilização das técnicas de pesquisa documental em conteúdo da internet (site e redes sociais das empresas), observação direta e participante, e entrevistas com os atores envolvidos diretamente com os processos de inovação das empresas.

O estudo dos casos foi realizado no Rio de Janeiro nas empresas Camiseteria (Caso 1) e Re-Roupa (Caso 2). Os resultados da pesquisa apontaram que em ambos os casos as empresas utilizam a cocriação no processo de desenvolvimento de produto de vestuário, engajando os usuários em plataformas virtuais e presenciais. Essas empresas precisaram adaptar o seu modelo de negócio para que pudessem incorporar o modelo de inovação aberta, pois ainda há barreiras para a colaboração devido ao fato de cada ator possuir diferentes pontos de vista e objetivos. A gestão de relacionamento é priorizada em ambas as empresas para que todos os envolvidos possam extrair benefícios dessa parceria. A cocriação nestas empresas gera inovação, já que existe integração de atores de diversas áreas e a experiência gera um valor único para os usuários/consumidores que se envolvem com a empresa. A cocriação gera também lucro para a empresa e, no Caso 1, também para os usuários que cocriam na comunidade. No Caso 2, a compensação para os usuários é em produtos customizados. O engajamento dos atores externos a cada empresa é feito por meio da comunicação e do *marketing*, enquanto a gestão do processo é realizada por designers.

Em cada caso foi possível constatar que o interesse em colaborar com as empresas veio de públicos-alvo específicos que se interessam pelos temas em que cada empresa se envolve (estampas – caso 1 e *upcycling* – caso 2). Nem todos os atores externos que cocriam com as empresas permanecem por um longo tempo ligados a elas.

Os resultados obtidos atendem ao objetivo proposto do trabalho, confirmam a literatura revisada e apresentam os pontos de vista dos atores internos e externos envolvidos no processo. O Quadro 17 mostra como cada objetivo específico foi alcançado.

| Objetivos específicos alcançados | Resumo dos resultados dos estudos de casos múltiplos |
|--|--|
| Caracterizar empresas do setor de vestuário inovadoras que adotem a cocriação | As empresas Camiseteria e Re-Roupa adotam a cocriação engajando atores externos (usuários/consumidores, IES, organizações e empresas parceiras). |
| Mapear as ações de cocriação destas empresas | A cocriação ocorre no DNP, nas fases de: Geração de alternativas: no Caso 1 os designers elaboram estampas e enviam para críticas e pré-aprovação da comunidade. E no Caso 2 os participantes da oficina geram ideias de customização das peças. Avaliação: no caso 1 a avaliação do Camiseteria e votação da comunidade. E no Caso 2 avaliação das ideias dos participantes pela estilista, assistente e modelista/costureira. Realização: ocorre apenas no Caso 2, na execução da oficina, quando os usuários participam da customização das peças de vestuário. |
| Descrever as inter-relações de dependência existentes entre a estratégia de inovação e os processos de cocriação destas empresas | A oportunidade de inovação em ambos os casos advém da cocriação, as empresas implementaram um modelo de negócio colaborativo (específico em cada caso), que gera experiência para os usuários (participantes ativos no projeto) e benefícios para ambas as partes lucros (caso 1 e 2) e produtos customizados (caso 2). Identificou-se as categorias de inovação de: produto, processo, organizacional e paradigma. E as dimensões de inovação: ofertas, clientes, experiência do cliente, obtenção de valor e redes. |

QUADRO 17 – RESULTADOS E OBJETIVOS ALCANÇADOS

FONTE: a autora.

Sendo assim o Quadro 18 apresenta como a cocriação constitui estratégia de inovação para o setor de vestuário.

| Estratégia relacionada a cocriação | Como foi alcançada nos estudos de Casos |
|--|--|
| Gera maior fidelidade do público com a marca | A cocriação promove o envolvimento e engajamento dos usuários/participantes com as empresas. Com isso os mesmos consomem e se envolvem mais com a empresa. |
| Agrega valor aos produtos | As experiências de cocriar com a empresa geram um valor único para os usuários/participantes em relação aos produtos/serviços ofertados. |
| Reduz os custos do desenvolvimento de novos produtos | Com a colaboração com atores externos, as empresas reduzem os custos com contratação de funcionários, além de diminuir o tempo de produção. |

(Continua)

| | |
|--|---|
| Reduz os riscos do desenvolvimento de novos produtos | Os produtos são pré-aprovados/desenvolvidos pelos usuários, o que reduz os riscos de lançamento de um novo produto. |
| Gera diferenciação no mercado | As empresas ofertam uma experiência e não apenas um produto. |

QUADRO 18 – COMO A COCRIAÇÃO CONSTITUI ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO PARA O SETOR DE VESTUÁRIO.

FONTE: a autora.

A pesquisa se limitou ao estudo de 2 casos com o intuito de alcançar uma compreensão sobre o fenômeno da cocriação no setor de vestuário. Entretanto, este estudo não teve intuito de exaurir o assunto amplo e complexo que é a colaboração. Nesse sentido, sugere-se a realização de trabalhos futuros que contribuam com o avanço do conhecimento da seguinte maneira:

- Realizando pesquisas com outras empresas do setor de vestuário, visto que essa pesquisa se limitou apenas a 2 casos.
- Contemplando outros atores externos envolvidos no processo, como os fornecedores, por exemplo.
- Comparando empresas que não adotam a inovação aberta com empresas que adotam.
- Investigando ferramentas e técnicas que promovam a cocriação em empresas de vestuário.
- Investigando como a empresa pode se adaptar para tornar-se cocriativa.
- Investigando modelos de negócios voltados para a cocriação.
- Realizando pesquisas sobre a importância de um designer como coordenador do processo de cocriação e quais as competências gerenciais necessárias.

REFERÊNCIAS

- ARRUDA, Carlos; ROSSI, Anderson; MENDES, Gustavo. **Reflexões Sobre Inovação Aberta**. Caderno de ideias. Fundação Dom Cabral: Nova Lima, 2011. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalle.aspx?publicacao=18185>>. Acesso em: 30 de mar. 2016.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO (ABIT). **O poder da Moda: Cenários, Desafios e Perspectivas**: Agenda de Competitividade da Indústria têxtil e de confecção brasileira de 2015 à 2018. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/adm/Arquivo/Publicacao/120429.pdf>>. Acesso em: 22 de set. 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO (ABIT). **Setor Têxtil e de Confecção: momento atual e agenda de trabalho**. Circuito ABIT/Texbrasil, Belém, nov. 2016. Disponível em: <http://www.abit.org.br/conteudo/links/apresentacoes/2016/app-circuito-para_fernando.pdf>. Acesso em: 18 de mai. 2016.
- AURÉLIO. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001, p.162.
- AZEVEDO, C. E. et. al. A Estratégia de Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo. In: IV ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 2013, Brasília: EnEQP. **Anais...**Brasília: EnEQP, 2013.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAXTER, Mike. **Projeto de Produto**: guia prático para o design de novos produtos. 2ª ed. São Paulo: Blucher, 2000.
- CAMISETERIA. Disponível em <<https://www.camiseteria.com/default.aspx>>. Acesso em: 13 de fev. 2016.
- CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS (CGEE). **Bases conceituais em pesquisa, desenvolvimento e inovação**: Implicações para políticas no Brasil. Brasília: CGEE, 2010.
- CHESBROUGH, Henry. **Inovação Aberta- como criar e lucrar com a tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, RS, 2012.
- COCCO, Giuseppe. Indicadores de inovação e capitalismo cognitivo. In: CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS (CGEE). **Bases conceituais em pesquisa, desenvolvimento e inovação**: Implicações para políticas no Brasil. Brasília: CGEE, 2010. p. 33-68.

CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. da. **Roteiro para revisão bibliográfica sistemática**: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO, 8., 2011, Porto Alegre. **Anais...**Porto Alegre: CBGDP, 2011. p.1-12.

COSTA, Ana Cristina R. da; ROCHA, Érico R. P. da. Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 29, p. 159-202, mar. 2009. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Galerias/Convivencia/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Complexo_Textil/200903_05.html>. Acesso em: 20 de set. 2015.

COSTA, Ana Maria Nicolaci-da; PIMENTEL, Mariano. Sistemas colaborativos para uma nova sociedade e um novo ser humano. In: PIMENTEL, Mariano; FUCKS, Hugo. (Org.). **Sistemas Colaborativos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p.3-15.

COSTA Maria Izabel. **Políticas de design para o fomento da inovação na cadeia de valor Têxtil/Confecção de moda de Santa Catarina**. 270 f. Tese (Doutorado em Design) – Departamento de Artes & Design, Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2011.

DERVOJEDA, Kristina. et al. **Design for Innovation: co-creation design as a new way of value creation**. União Européia: Business Innovation Observatory, 2014.

FUAD-LUKE, Alastair. **Design activism: beautiful strangeness for a sustainable world**. USA: Earthscan, 2009.

FERRO, Ana Flávia Portilho. **Gestão da inovação aberta: práticas e competências em P&D colaborativa**. 234 fls. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnologia) – Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas, Campinas – SP, 2010.

FRINGS, Gini. **Moda do conceito ao consumidor**. 9ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

FONTANA, Isabela. M.; HEEMANN, Adriano; FERREIRA, Marcelo. G. G. Design Colaborativo: Fatores Críticos para o Sucesso do Codesign. In: Congresso Sul Americano de Design de Interação, 4., 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 4º Congresso Sul Americano de Design de Interação, 2012. p. 371-382.

FUCKS, Hugo. et al. Teorias e modelos de colaboração. In: PIMENTEL, Mariano; FUCKS, Hugo. (Org.). **Sistemas Colaborativos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p.17-33.

GANSKY, Lisa. **Mesh por que o futuro dos negócios é compartilhar**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMEZ, L. S. R. *et al.* O DNA da marca de moda: O processo. In: CANTISTA, Isabel. (Org.). **A moda num mundo global**. Portugal: Vida Econômica, 2012. p. 134- 56.

GORINI, A P.F. Panorama do Setor Têxtil no Brasil e no Mundo: reestruturação e perspectivas. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, nº 12, set. 2000. p.17-50.
Disponível em
<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set1202.pdf>. Acesso em 17 ago. 2015.

HIPPEL, Erick Von. **Democratizing innovation**. USA: MIT Press, 2005.

HEEMANN, A.; LIMA, P. J. V.; CORRÊA, J. S. Fundamentos para o Alcance da Colaboração em Design. In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 8., 2008. **Anais...** São Paulo: Associação de Ensino e Pesquisa de Nível Superior de Design do Brasil (AEND), 2008. p. 1338-1349.

INSTITUTO BRASILEIRO DE DEFESA DO CONSUMIDOR (IDEC). Entenda o que é obsolescência programada. Disponível em:
<<http://www.idec.org.br/consultas/dicas-e-direitos/entenda-o-que-e-obsolescencia-programada>>. Acesso em 4 de ago. 2015.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO SETORIAL DO CEARÁ (INDI). **Perfil setorial vestuário 2013**. INDI, Ceará, nº 1. 2013. Disponível em
<<http://www.adece.ce.gov.br/index.php/camara-setorial-da-cadeia-produtiva-do-vestuario/category/36-apresentacoes?download=196%3Aestudo-setorial-vestuario>>. Acesso em 23 de set. 2015.

ISSBERNER, Liz-Rejane. Em direção a uma nova abordagem da inovação: coordenadas para o debate. In: CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS (CGEE). **Bases conceituais em pesquisa, desenvolvimento e inovação**: Implicações para políticas no Brasil. Brasília: CGEE, 2010. p. 11-32.

KLEISMAN, M. **Understanding collaborative design**. 309 f. Tese (Doutorado) - Faculty of Industrial Design Engineering, Delft University of Technology, Holanda, 2006.

LIDÓRIO, C. F. **Tecnologia da confecção**. Araranguá: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, 2008. Apostila. Disponível em: < <http://wiki.ifsc.edu.br>> Acesso em: 22 de out 2015.

LINDEGAARD, Stefan. **A revolução da inovação Aberta**. São Paulo: Évora, SP, 2011.

LUPATINI, M. P. **As Transformações produtivas na Indústria têxtil-vestuário e seus impactos sobre a distribuição territorial da produção e a divisão do trabalho industrial**. 168 f. Dissertação (Mestrado em Política

Científica e Tecnologia) - Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas, Campinas – SP, 2004.

MALHA. Disponível em: <<http://www.malha.cc/>>. Acesso em: 19 de set. 2016.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MICHAELIS. **Dicionário de português online**. Disponível em <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/>>. Acesso em 16 de jul. de 2015.

MONTEMEZZO, Maria Celeste de Fátima Sanches. **Diretrizes metodológicas para o projeto de produtos de moda no âmbito acadêmico**. 97 f. Dissertação (Mestrado em Design) - Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista, Bauru-SP. 2003.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Gestão de design**: usando o design para construir valor de marca e inovação. Porto Alegre: Bookman, 2011.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMASWAMY, Venkat; GOUILLART, Francis. **A empresa cocriativa - Por Que Envolver Stakeholders No Processo de Criação de Valor Gera Mais Benefícios Para Todos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

RECH, Sandra Regina. **Cadeia produtiva da moda: um modelo conceitual de análise da competitividade no elo confecção**. 301 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, 2006.

RECH, Sandra Regina. **Moda: por um fio de qualidade**. Florianópolis: UDESC, 2002.

RE-ROUPA. Disponível em: <<http://www.reroupa.com.br/>>. Acesso em: 15 de fev. 2016.

ROTHER, Edna Terezinha. Revisão Sistemática x Revisão Narrativa. **ACTA Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 20, n. 2, 2007.

SANDERS, Elizabeth B.N.; STAPPERS, Pieter J. Co-creation and the new landscapes of design. **International Journal of CoCreation in Design and the Arts**. v. 2, n. 1, p. 5-18, 2008.

SEBRAE. **A importância do design nos negócios**. (s.d.). Disponível em <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/a_importancia_do_design_nos_negocios.pdf>. Acesso em 22 de nov. 2015.

SEBRAE. **Cocriação: a união de ideias para inovar**. SEBRAE – Vestuário Boletim de tendências, mai. 2014. Disponível em <<https://atendimento.sebrae->

sc.com.br/webroot/projetos/porta1_sebraesc/downloads/mercado/2014/boletins/boletim-maio-2014-vestuario.pdf>. Acesso em 14 de set. de 2014.

SENAI. Departamento Regional do Paraná. **Bússola da inovação: relatórios técnicos setoriais: vestuário e acessórios**. Curitiba: SENAI/PR, 2013.

Disponível em:

<[http://www.fiepr.org.br/observatorios/bussoladainovacao/uploadAddress/Vestuario_e_Acessorio_-_Relatorio_Tecnico_Setorial\[42222\].pdf](http://www.fiepr.org.br/observatorios/bussoladainovacao/uploadAddress/Vestuario_e_Acessorio_-_Relatorio_Tecnico_Setorial[42222].pdf)>. Acesso em 11 de ago 2015.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VERGANTI, Roberto. **Design-driven innovation**: mudar as regras da competição: a inovação radical do significado de produtos. São Paulo: Canal Certo, 2012.

VIVACQUA, Adriana Santarosa; GARCIA, Ana Cristina Bicharra. Ontologia de Colaboração. In: PIMENTEL, Mariano; FUCKS, Hugo. (Org.). **Sistemas Colaborativos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 34-49.

YIN, Robert. **Estudo de casos: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

GLOSSÁRIO

ATORES (STAKEHOLDERS): Termo utilizado com frequência no contexto empresarial para denominar um indivíduo ou um grupo que legitima as ações de uma organização e tem papel direto ou indireto na gestão dos resultados dessa mesma empresa (exemplos: fornecedores, clientes, funcionários, investidores, entre outros).

CAPITALISMO COGNITIVO: O capitalismo cognitivo segundo Cocco (2010), origina-se da crise do capitalismo industrial centrado na manufatura, para um regime de acumulação global e pós industrial baseado na valorização dos elementos cognitivos (relativos ao conhecimento) da produção e do consumo. Com a centralidade da produção cognitiva e imaterial, ocorre a transição da acumulação de bens materiais em direção à serviços e bens intangíveis.

CROSS-BRANDING: É a parceria entre duas ou mais marcas a fim de lançarem um produto e/ou serviço.

CROWDSOURCING: Nesta dissertação compreende-se *crowdsourcing* (*crowd* que significa multidão e *source* que significa fonte de informação) como os conhecimentos e ideias, soluções a partir de um grupo ou comunidade.

INPUT: Segundo o dicionário Michaelis (2015) é uma entrada, insumo a quantidade ou força que é consumida em um processo de transformação. Em um processo de desenvolvimento de produtos por exemplo poderia ser a matéria-prima.

INSIGHT: é um acontecimento cognitivo que pode ser associado a vários fenômenos podendo ser sinônimo de compreensão, conhecimento, intuição. Pode ser considerado como a perspicácia ou a capacidade de apreender alguma coisa e acontece quando uma solução surge de forma repentina.

MODA: Segundo o dicionário Aurélio é o uso, hábito ou estilo geralmente aceito, variável no tempo, e resultante de determinado gosto, meio social, religião, etc.... A moda se consolidou no final da Idade Média, quando houve o desejo dos indivíduos de afirmação de uma personalidade própria, dando prestígio ao novo e moderno (COSTA 2011).

MULTIDISCIPLINAR: Que diz respeito simultaneamente a várias disciplinas. Relativo ou pertencente à multidisciplinaridade (Michaelis, 2015).

OBSOLESCÊNCIA PROGRAMADA: Segundo o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC) é uma prática da indústria de tornar o produto obsoleto, o próprio fabricante determina quando um produto deixa de ser útil, com intuito de aumentar o consumo

OUTPUT: Segundo o dicionário Michaelis (2015) é o produto, resultante da combinação de fatores de produção, a potência desenvolvida, a produção, o rendimento.

P&D (PESQUISA E DESENVOLVIMENTO): a Pesquisa é a exploração de novas fronteiras, pontuada por insights que levam a novas descobertas, identifica os problemas e como pensar a respeito deles; e o Desenvolvimento resolve os problemas oriundos da pesquisa em certo limite, concretiza produtos e serviços que incorporam as ideias da pesquisa de tal forma que possam ser vendidos no mercado (CHESBROUGH, 2012).

SETOR DE VESTUÁRIO: O setor de vestuário faz parte da cadeia produtiva têxtil e de confecção, encontra-se no segmento de confecção e compreende as roupas e acessório (ABIT, 2015, p. 6).

VESTUÁRIO: Conjunto de peças de roupa que se vestem, indumentária, traje (AURÉLIO, 2002; MICHAELIS, 2015).

APÊNDICE 1 – PILOTO

A) APLICAÇÃO PILOTO DO MÉTODO

Uma aplicação-piloto foi realizada com o intuito apenas de testar o aparato de pesquisa. A amostra para o piloto foram de pessoas envolvidas com a colaboração no setor de vestuário em Curitiba, a escolha por aplicar o piloto em Curitiba deu-se pela localização da empresa na mesma cidade onde a pesquisadora reside. A empresa escolhida foi um *coworking* da cidade inaugurado em 2015.

As entrevistas foram estruturadas, guiadas por algumas questões centrais, com intuito de direcionar o participante nos pontos principais sobre a estratégia de inovação e os processos cocriação da empresa.

Para a aplicação-piloto os participantes escolhidos foram os 3 sócios da empresa, conforme sugestão de um deles. Com base nos objetivos da pesquisa foram determinadas as respostas esperadas para direcionar as questões:

- Descrição dos processos de inovação;
- Descrição dos processos de cocriação;
- Descrever as inter-relações entre sua estratégia de inovação e seus processos de cocriação.

As questões que orientaram a aplicação-piloto são descritas a seguir, destacando o seu objetivo para obter as respostas esperadas:

| Questões | Objetivo |
|---|---|
| O que é a empresa (nome da empresa)? | Questão central - Compreender o funcionamento da empresa para descrever os processos – contexto |
| Descrição dos processos de inovação | |
| O que (nome da empresa) compreende por inovação? | Compreender qual a visão de cada ator envolvido no processo sobre a inovação na empresa |
| Como a (nome da empresa) busca inovar? | Onde está a inovação- (processos, serviços, produtos, etc.) |
| O que a (nome da empresa) busca com a inovação? | Captura de valor |
| Onde a (nome da empresa) procura/encontra oportunidade para inovar (inspiração)? | Onde busca oportunidades para a mudança |
| Como vocês selecionam a melhor oportunidade de inovação? | Qual a oportunidade se ajusta com a estratégia da empresa |
| Como vocês implementam a inovação? | Implementação da ideia no mercado |
| Descrição dos processos de cocriação | |
| Quem são as pessoas envolvidas com os processos de inovação na (nome da empresa)? | Mapear os atores: sócios, empresários, colaboradores, fornecedores, etc |

| | |
|---|---|
| Por que a (nome da empresa) trabalha em equipe? | Qual a proposta de valor com a colaboração? |
| Como a criatividade coletiva é estimulada na (nome da empresa)? | Como ocorre a cocriação |
| Vocês seguem algum procedimento e etapas? | Descrição dos processos de forma indutiva |
| O trabalho em equipe/ criatividade coletiva ocorre somente no espaço físico da (nome da empresa)? | Redes de interação (Física/Virtual) |

Perfil dos participantes:

- Sócio A – Estilista.
- Sócia B – Arquiteta.
- Sócia C – Modelista.

B) RESULTADOS

Processo de inovação

| |
|--|
| <p>SÓCIO A</p> <p>A inovação relaciona-se, em primeiro lugar, com a incubação de negócios. A diferença do modelo do <i>coworking</i> padrão (onde se aluga um espaço compartilhado por determinadas horas para trabalho) é o interesse em ajudar o desenvolvimento desses empreendimentos. Primeiramente perguntam à pessoa que deseja conosco qual o seu objetivo, para então adequarem o espaço a ela.</p> <p>Nossa empresa busca Inovar por meio de um processo denominado de Fluxonomia 4D, onde investigam todas as dimensões que fazem parte daquele negócio: dimensão cultural, ambiental, social e financeira. A inovação está na expansão da percepção do empreendedor do seu negócio por meio da visão do mesmo dentro dessas dimensões.</p> <p>“Basicamente a inovação encontra-se nesses dois pontos: primeiro quando a gente aplica a metodologia sobre um empreendimento e expande a visão que o próprio empreendedor tem do negócio. E depois, a partir do momento quando a gente faz um negócio interagir com o outro, expandindo as suas possibilidades”.</p> <p>O <i>coworking</i> oferece espaço para a prototipação dos negócios, com maior flexibilidade para os empreendimentos, com o objetivo de ajudar novos negócios a serem prototipados, testados, pilotados se for o caso, até que deem certo.</p> <p>A inspiração para a inovação vem dos desejos e ideias das pessoas que os procuram. A oportunidade de inovação vem do próprio empreendimento. Quando o empreendedor consegue ampliar a visão do seu negócio por meio do processo que adotam, eles dão à pessoa a escolha de realizá-lo no <i>coworking</i> ou não. Caso ele se identifique com os nossos valores, passa a fazer parte das iniciativas ou dos eventos, em muitos casos.</p> <p>A implementação da inovação depende da natureza do empreendimento. Se for digital, buscamos parceiros externos para ajudar a implementar o negócio; se for físico, procuram um espaço para que possam produzir, prototipar e levar aos clientes, e dão auxílio com os espaços, maquinário e profissionais de modelagem e costura.</p> |
| <p>SÓCIA B</p> <p>A inovação para o <i>coworking</i> é a busca pela diferenciação e a própria estrutura. A inovação está nos espaços, como por exemplo o Banco de tecido, nos novos produtos, nas possibilidades de aprender fazeres e saberes antigos para criar coisas novas, e em ver possibilidades nas ideias para que elas se concretizem. Buscam sempre ideias novas, experimentar, testar e auxiliar as pessoas que os procuram.</p> <p>A empresa busca inovar nos cursos, palestras e projetos que desenvolvam a criatividade das pessoas, ampliando as possibilidades pelos diferentes pontos de vista dos sócios.</p> <p>A empresa busca oferecer novas possibilidades para desenvolver ideias, projetos e criar novas condições para empreendimentos. Também cria atividades para ocupação do espaço da casa. Eles desejam que haja fluxo de pessoas (incubação de empreendimentos).</p> <p>O <i>coworking</i> busca inovação nas ideias e projetos das pessoas que os procuram e nas suas necessidades, projetos externos e interação.</p> |

Não há um critério pré-estabelecido, eles veem as possibilidades e tentam adequar as ideias, estão abertos a ideias diferentes.
A implementação da inovação ocorre a partir da colaboração, mobilização e envolvimento das pessoas.

SÓCIA C

A inovação para o *coworking* é o método e o processo, nas relações de trabalho e nas relações comerciais.
A empresa busca inovar nas relações de trabalho e nas relações com os parceiros. A inovação é customizada de acordo com cada parceiro.
A empresa busca novas formas de negociação com a inovação e novas conexões.
Nós procuramos oportunidade para inovação com a experimentação, aproveitando modelos que deram certo e criando cultura.
Selecionando a melhor oportunidade de inovação pela experimentação e sondagem, e criam cultura para lançar o negócio.
O *coworking* implementa inovação a partir da experimentação, com perfil enxuto de começar testando.

Processo de cocriação

SÓCIO A

As pessoas envolvidas com os processos de inovação na empresa são os sócios, inicialmente. Depois se expande para a rede de parceiros.
O *coworking* trabalha em equipe por acreditar que fazer as coisas sozinho é impossível, inviável, não é divertido, o resultado é limitado e tem chances de não ser sustentável. As coisas só obtêm exponencialidade por eles trabalharem em rede, promovendo a colaboração e expandindo as ideias.
O próprio ambiente propicia a cocriação por ser diverso, e estimula criatividade, conhecimento material e empoderamento das pessoas.
A cocriação ocorre em outros espaços, especialmente eventos e universidades. Há possíveis parcerias públicas e privadas. O valor da casa se expande além do espaço.

SÓCIA B

As pessoas envolvidas com os processos de inovação são os sócios e as demais pessoas que frequentam a casa.
O *coworking* trabalha em equipe pela colaboração, motivação, flexibilidade, diversão, liberdade e comprometimento.
A criatividade coletiva é estimulada pela experimentação.
A criatividade coletiva é estimulada em eventos, e existe a possível ideia de colaboração entre os *coworking* da cidade.

SÓCIA C

Todos os que se envolvem na casa podem estar engajados com a inovação pela implementação de novos negócios.
Trabalham em equipe por acreditar que não é possível trabalhar individualmente, e o trabalho em equipe não significa compartilhar tudo.
A cocriação é um processo aberto que acontece naturalmente, pela colaboração ser uma premissa da casa. A participação não tem um processo sequencial, ela ocorre no dia-a-dia da casa.
O trabalho em equipe ocorre fora do *coworking*, ele é o ponto de encontro facilitador, mas não o fim.

C) CONSIDERAÇÕES SOBRE A APLICAÇÃO PILTO

Após a aplicação do método foi possível constatar a complexidade dos processos de inovação e cocriação em uma empresa, que estão em constante transformação. A aplicação-piloto possibilitou testar as técnicas da pesquisa de campo, bem como verificar a clareza das mesmas para os participantes.

Observou-se que as entrevistas precisaram ser readequadas para a aplicação final. As perguntas sobre os processos de inovação obtiveram mais respostas que esclarecessem o objeto de pesquisa, já as perguntas sobre cocriação foram mais difíceis de serem compreendidas pelos sócios. A pergunta de número 11 não obteve a resposta esperada. Para a aplicação final as perguntas foram readequadas, e se estabeleceram dois tipos de entrevistas: a primeira terá como base a aplicação-piloto para os sócios/funcionários das empresas, que são participantes-chave. A segunda será feita para os demais atores envolvidos no processo com enfoque no usuários/consumidores.

Os resultados obtidos no piloto não foram suficientes para o esclarecimento do objeto de pesquisa, por isso para a aplicação final buscou-se outras empresas de vestuário que utilizassem a cocriação no processo de desenvolvimento de produtos e estivessem a mais tempo no mercado.

APÊNDICE 2 – RESUMO DOS ARTIGOS DA RBS NOS ANAIS DO COLÓQUIO DE MODA

| | Título | Resumos |
|---|--|--|
| 1 | AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A COMPETITIVIDADE E AS DECISÕES NO ÂMBITO DO SISTEMA PRODUTIVO – UM ESTUDO DE CASO. | O estudo contextualiza a relação entre a estratégia competitiva e a de produção, relativas à uma empresa do vestuário. Analisa o conjunto de decisões e a visão geral de como competir no mercado, as metas de desempenho e as estratégias que deverão ocorrer nas áreas funcionais, para sustentar a competitividade. |
| 2 | CADEIA PRODUTIVA DA MODA: DINÂMICA E MODELOS GLOBAIS DE COMPETITIVIDADE | Caracteriza a cadeia produtiva da moda, considerando todos os segmentos e apresenta modelos competitivos globais em alguns países pioneiros da moda. |
| 3 | O DESIGN COMO MODELO ESTRATÉGICO. | Apresenta conceitos da gestão estratégica de produtos por meio do design, para introdução de uma cultura de design na organização, de modo a incorporar a criatividade e a inovação na organização como um todo. |
| 4 | INOVAÇÃO E COCRIAÇÃO NO VAREJO DE MODA | Abordagem da cocriação por uma perspectiva do marketing no varejo de moda, descreve que as empresas de vestuários estão readequando suas formas produtivas para um posicionamento centrado no usuário e que a cocriação pode ser uma estratégia competitiva. |
| 5 | INOVAÇÃO EM EMPRESAS DO VESTUÁRIO: UMA ABORDAGEM COM BASE NO CONCEITO DE INOVAÇÃO GUIADA PELO DESIGN | Aborda a inovação em empresas do vestuário por meio de pesquisas em três empresas do vestuário de Erechim – RS. A partir da análise de fotos de produtos das empresas selecionadas foram detectadas algumas variáveis relacionadas à inovação guiada pelo design. |
| 6 | “CONEXÕES” DESIGN ESTRATÉGICO E ECONOMIA CRIATIVA: INOVAÇÃO ALÉM DO DESIGN DE MODA | Apresenta a relevância do Design Estratégico para inovação no Setor de Moda. Compara o Design Tradicional com o Design Estratégico. Promove o entendimento da inovação pelo Design, enquanto estratégia dentro das organizações, fomentando a Economia Criativa. |
| 7 | UMA INTRODUÇÃO À INOVAÇÃO GUIADA PELO DESIGN NO CAMPO DA MODA | Descreve sobre a inovação guiada pelo design e sua aplicação na indústria da moda tratando sobre teorias que discutem a inovação radical de significados em produtos e apresenta questões para serem pesquisadas no futuro desenvolvimento de produtos inovadores. |
| 8 | ATIVIDADES INOVADORAS NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO | Identifica os tipos e as atividades inovadoras presentes no setor de vestuário em SC e apresenta indicadores que contribuam na inovação do vestuário. |
| 9 | A COMPLEXIDADE DO PROCESSO DE INOVAÇÃO EM PRODUTOS DE MODA-VESTUÁRIO | Reflexão sobre a complexidade do processo de inovação para a indústria de moda-vestuário através da descrição do cenário de atuação do design e da discussão de seu novo papel no mercado global. |

APÊNDICE 3- PROTOCOLO DE COLETA DE DADOS

- A) Visão geral do projeto do estudo de caso
 - 1 - Objetivos e metas
 - 2 - Carta de apresentação da pesquisa
- B) Procedimentos de campo
 - 1 - Empresas e participantes-chave
 - 2 - Eventos/Ações a serem observados
 - 3 - Cronograma das atividades de coleta de dados nas empresas
- C) Questões do estudo
- D) Guia para o relatório

A. VISÃO GERAL DO PROJETO DO ESTUDO DE CASO

1. Objetivos e metas

Este estudo visa descrever como a cocriação pode tornar-se estratégia de inovação no setor de vestuário. Para alcançá-lo será adotado o método de estudo de casos múltiplos em três empresas de vestuário.

2. Carta de apresentação da pesquisa

Carta de Apresentação da Pesquisa

Curitiba, 01 de março de 2016

Essa carta visa apresentar a pesquisa de mestrado de Luciana da Silva Bertoso no Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal do Paraná, com orientação do prof. Dr. Adriano Heemann.

A dissertação tem o objetivo de descrever como a cocriação pode constituir estratégia de inovação para o setor de vestuário. Para que tal descrição possa ser feita, será realizado um estudo de caso com intuito de coletar informações da empresa parceira, as informações serão coletadas pela pesquisadora por meio de visitas na empresa para realizar observações e entrevistas com os principais atores envolvidos no processo de cocriação. Será necessário também analisar os dados coletados e descrever as inter-relações de dependência existentes entre a estratégia de inovação e os processos de cocriação desta empresa.

Esta carta é dirigida aos diretores da empresa em como a todas as pessoas que de algum modo concordem em participar da pesquisa. Nesse sentido, pedimos que compartilhe conosco uma parte do seu tempo, da sua experiência e da sua paciência. Sua cooperação é essencial para o desenvolvimento desta dissertação.

Para realizar este estudo, a pesquisadora e seu orientador assumem o compromisso de disponibilizar aos diretores da empresa as versões parciais da dissertação bem como a versão final contendo os resultados definitivos da pesquisa. Igualmente, assumimos desde já que a empresa permite a divulgação dos resultados alcançados e suas respectivas conclusões, excetuando-se eventual conteúdo que a empresa nos explicitar ser de caráter sigiloso.

Agradecemos vossa compreensão e colaboração no processo de desenvolvimento desta dissertação de mestrado e permanecemos desde já a disposição para qualquer esclarecimento que seja necessário no decorrer da pesquisa.

Atenciosamente,

Luciana da Silva Bertoso
(mestranda PPGDesign/UFPR)

Adriano Heemann
(orientador PPGDesign/UFPR)

B. PROCEDIMENTOS DE CAMPO

1. Empresas e participantes-chave

As empresas selecionadas para o estudo e as fontes primárias de evidência – participantes-chave (principais atores envolvidos com a cocriação nas empresas) foram listados ressaltando a importância de cada participante como fonte de informação com foco no alcance do objetivo geral da pesquisa:

| Caso | Participantes-chave | Importância como fonte de informação |
|---------------------|--|---|
| Caso 1: Camiseteria | Sócios | Possui o conhecimento teórico/empírico dos processos de inovação e cocriação da empresa e de sua implementação Praticante do processo de cocriação |
| | Usuários | Praticante do processo de cocriação Consumidor |
| Caso 2: Re-Roupa | Estilista (proprietária da empresa) e Assistente | Possui o conhecimento teórico/empírico dos processos de inovação e cocriação da empresa e de sua implementação. Praticante do processo de cocriação. |
| | Usuários (participantes das oficinas) | Praticante do processo de cocriação Consumidor |

2. Eventos/Ações a serem observados

| Caso | Ações a serem observados |
|---------------------|--|
| Caso 1: Camiseteria | Ações que ocorrem na comunidade online |
| Caso 2: Re-Roupa | Oficinas de customização de peças de vestuário |

3. Cronograma das atividades de coleta de dados nas empresas

| | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov |
|-----------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Observações/Pesquisa online | | | | | | | | | |
| Entrevista | | | | | | | | | |
| Transcrição dos dados | | | | | | | | | |
| Análise dos dados | | | | | | | | | |

C. QUESTÕES DO ESTUDO

Para compreender como a cocriação pode tornar-se estratégia de inovação no setor de vestuário, levantou-se os seguintes questionamentos que guiam a atuação da pesquisadora e serviram de base para perguntas com os participantes.

| Questões para o estudo de caso |
|---|
| Operacionalize a prática: descrever as ações de cocriação em uma ordem lógica. Como essas ações influenciam no processo de inovação? |
| Qual o envolvimento de cada participante (interno e externo à empresa), em que fase do processo ocorre o envolvimento? |
| Qual a plataforma de engajamento utilizada pela empresa (redes: locais, nacionais e internacionais; virtuais, presenciais; especializadas ou temáticas; abrangentes, restritas, universais; gerenciadas, auto organizadas; temporárias, permanentes, entre outras)? |
| Qual a relação das ações de cocriação com a inovação na empresa? |

D. GUIA PARA O RELATÓRIO

Para esta pesquisa o relatório será elaborado de forma escrita e utilizará como resultado as informações coletadas nos procedimentos de campo. Será criado um banco de dados para organizar as informações coletadas.

Para elaboração do relatório será adotada a estrutura analítica linear propostas por Gil (2001) para descrever o estudo de caso, que consiste na abordagem padrão para elaboração do relatório da pesquisa: problema de

pesquisa, métodos, revisão de literatura, descobertas feitas a partir da coleta e análise dos dados, conclusões e implicações feitas a partir da descoberta.

APÊNDICE 4- PERGUNTAS DA ENTREVISTA

Informações sobre a empresa

Nome jurídico:

Data de fundação:

Número de funcionários:

Qual o propósito da empresa?

Perguntas sobre inovação/cocriação

- **Sócios/Administração**

O que é inovar para a (nome de empresa) ?

O que a (nome de empresa) compreender por colaboração/cocriação?

Como ocorre (etapas) a colaboração/cocriação na a (nome da empresa) ?

Quais as pessoas de fora da (nome da empresa) estão envolvidas?

Como vocês fazem para envolver/engajar essas pessoas?

Qual a relação da colaboração/cocriação com a inovação?

- **Usuários do Camiseteria**

Porque você se interessou em participar da comunidade do Camiseteria?

Como funciona a comunidade?

Qual seu ponto de vista sobre a colaboração/cocriação dos usuários para desenvolver as camisetas?

- **Participante da oficina Re-Roupa/usuário**

Porque você se interessou em participar da oficina?

Como funciona a oficina?

Qual seu ponto de vista sobre a colaboração/cocriação para desenvolver roupas?